

Clara Caselli, “L’avventura della internazionalizzazione – Logiche e strumenti per le imprese”, 1994

Antonio Gozzi

Abstract

Antonio Gozzi presenta il volume “L’avventura della internazionalizzazione – Logiche e strumenti per le imprese”, pubblicato da Clara Caselli nel 1994 con l'Editore Giappichelli.

Ciò che continua a colpirmi nella lettura de “L’avventura della internazionalizzazione – logiche e strumenti per le imprese”, dopo oltre vent’anni dalla sua redazione (la pubblicazione è del 1994), è l’intuizione e la volontà di Clara Caselli di riempire, con il suo libro, un vuoto allora presente nel percorso formativo degli studenti della Facoltà di Economia e Commercio. “Non esisteva alcun testo che consentisse di percorrere in modo organico e completo l’intera traiettoria dei processi di internazionalizzazione delle imprese, dai grandi problemi di scenario fino alla strumentazione operativa dell’export manager o dell’international manager” (la frase è tratta dalla prefazione di Clara al libro).

Per anni la Facoltà, con l’eccellente corso di Tecnica del Commercio Internazionale tenuto, prima dell’arrivo di Clara, dal compianto e indimenticato prof. Bosisio, aveva fornito agli studenti strumenti e conoscenze di base nel campo contrattuale, tecnico e finanziario del commercio internazionale. Si trattava di affrontare in quel tempo (parlo degli anni ’70) un mondo relativamente semplice, con un tasso di internazionalizzazione delle economie ancora relativamente basso e nel quale era soprattutto il gioco dell’import-export dei Paesi della Triade (Usa, Europa e Giappone), con i suoi tempi e le sue regole, a tenere banco. L’arrivo di Clara a quella cattedra, verso la fine degli anni ’80, aveva coinciso con una fase completamente nuova nelle relazioni economiche internazionali nella quale, non solo nuovi mondi si affacciavano (in particolare i BRIC e le tigri asiatiche destinati a cambiare gli equilibri economici mondiali) ma emergevano anche forme sempre più complesse e sofisticate nell’organizzazione degli scambi internazionali e nella struttura delle imprese protagoniste di questi scambi e, più in generale, nella sempre più spinta globalizzazione delle attività economiche e industriali. Da qui la necessità non solo di fornire indispensabili e preziose nozioni tecnico-pratiche, ma anche quadri interpretativi e riflessioni

critiche su un cambiamento che era allora alle prime mosse e che nel corso dei decenni successivi avrebbe profondamente cambiato il mondo.

I primi capitoli del libro danno conto di questa esigenza e percorrono con straordinaria modernità di approccio e di interpretazione le tappe del cambiamento, le sue evidenti contraddizioni, gli interrogativi che si aprivano relativamente ai nuovi equilibri/ squilibri e alle loro conseguenze. Il ridimensionamento del predominio dell'economia americana sul resto del mondo sviluppato e no a partire dal superamento degli accordi di Bretton Woods, l'affermarsi di due nuove potenze industriali quali Giappone e Germania, l'affacciarsi della Cina sulla scena economica internazionale, sono descritti e analizzati, nei loro elementi essenziali, con lucidità e grande competenza. Contemporaneamente alla descrizione di questa macro-dinamiche, che vengono approfondite anche con riferimento alla crescita italiana, Clara affronta le nuove tendenze nei processi di internazionalizzazione delle imprese. Al riguardo si analizzano fenomeni che superano la tradizionale organizzazione delle attività di commercio estero e anche di investimento diretto, per dare vita a molteplici, complesse e sofisticate forme "ibride" quali joint-venture, concessioni di licenze, franchising, ecc. L'analisi di queste novità non si limita alla descrizione delle nuove forme di internazionalizzazione, ma si allarga e le contestualizza all'interno di una più ampia riflessione strategica che vede nell'interazione tra impresa e ambiente la chiave di lettura e di comprensione dei comportamenti aziendali. In questo Clara è fedele all'imprinting della sua scuola accademica, della nostra scuola (da Sergio Vaccà e Lorenzo Caselli in giù), che ci ha formato a un insegnamento di economisti d'impresa che non hanno mai voluto trasformare le tecniche in tecnicismi. Tali tecniche (la nostra materia di base allora si chiamava Tecnica Industriale) sono sempre state insegnate rigorosamente e in maniera approfondita, ma sempre con uno sguardo più alto e con la curiosità, l'ambizione e i connessi rischi del guardare "oltre".

I capitoli che si susseguono nella seconda parte del libro sono uno straordinario viaggio nell'esame dettagliato di strumenti e tecniche relativi ai pagamenti internazionali, ai rischi di cambio e alle forme di copertura degli stessi, alle varie modalità di finanziamento delle attività internazionali, ai contratti più tipici nelle attività di scambio con l'estero. L'efficacia, anche tecnica e professionale, di queste pagine è di assoluto rilievo e il loro inserimento in quella riflessione più larga di cui si è detto le rende ancora più preziose.

Fui così colpito dall'"avventura" e dalla sua straordinaria utilità formativa e didattica che, per molto tempo, regalai ai nuovi assunti della Duferco una copia del libro di Clara, convinto che la lettura li avrebbe aiutati non poco a capire il mondo degli scambi internazionali in cui stavano entrando.

Antonio Gozzi

Già Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi, 5
16126 Genova
e-mail: a.gozzi @ duferdofin.it

Caselli C., (1994), *I contratti e le diverse forme di presenza internazionale*, in Caselli C., *L'avventura dell'internazionalizzazione. Logiche e strumenti per le imprese*, Franco Angeli, Milano

CLARA CASELLI

L'AVVENTURA
DELLA
INTERNAZIONALIZZAZIONE

LOGICHE E STRUMENTI PER LE IMPRESE



G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

© Copyright 1994 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO
VIA PO 21 - TEL. 011/812.76.23 - FAX: 81.25.100

ISBN 88-348-4086-0

Volume stampato con contributo C.N.R.

Stampatre s.a.s. - Torino

NESSUNA PARTE DI QUESTO VOLUME PUÒ ESSERE RIPRODOTTA IN QUALSIASI FORMA A STAMPA,
FOTOCOPIA, MICROFILM O ALTRI SISTEMI, SENZA IL PERMESSO SCRITTO DELL'EDITORE.

«La vita quotidiana è la più romantica delle avventure e soltanto l'avventuriero la scopre».

G.K. CHESTERTON

«L'istruzione è una cosa ammirevole, ma è bene ricordare, di tanto in tanto, che molto di ciò che è degno di essere saputo, non può essere insegnato, può solo essere incontrato».

O. WILDE

INDICE

	<i>pag.</i>
<i>Presentazione</i>	VII

PARTE PRIMA DALL'AMBIENTE ALLE STRATEGIE

CAPITOLO PRIMO	
L'AMBIENTE INTERNAZIONALE	3
1. L'evoluzione degli scambi di merci	3
2. La crescita del commercio di servizi	10
3. I saldi delle partite correnti: vecchie e nuove contraddizioni	13
4. Gli investimenti diretti	23
5. Le nuove forme di internazionalizzazione	30
6. Conclusioni	35
 CAPITOLO SECONDO	
LA COLLOCAZIONE INTERNAZIONALE DELL'ITALIA	43
1. Il vincolo estero come vincolo all'internazionalizzazione dell'economia italiana	43
2. L'evoluzione del commercio di beni e servizi	46
2.1. Le esportazioni	46
2.2. Le importazioni	54
2.3. I servizi	57
3. L'internazionalizzazione produttiva	59
4. Le nuove forme di internazionalizzazione	67

pag.

CAPITOLO TERZO

STRATEGIE GLOBALI E MARKETING INTERNAZIONALE

85

- | | |
|---|-----|
| 1. Il processo di globalizzazione dell'economia | 85 |
| 2. Le strategie di internazionalizzazione a livello globale | 100 |
| 3. Cenni su alcuni nodi cruciali del marketing internazionale | 108 |
| 3.1. L'alternativa tra standardizzazione e differenziazione | 108 |
| 3.2. La politica di prodotto | 111 |
| 3.3. La politica di prezzo | 113 |
| 3.4. La scelta dei canali di entrata | 117 |

PARTE SECONDA

STRUMENTI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

CAPITOLO QUARTO

I CONTRATTI E LE DIVERSE FORME DI PRESENZA INTERNAZIONALE

131

- | | |
|---|-----|
| 1. Generalità sui contratti internazionali | 131 |
| 2. La vendita internazionale | 140 |
| 3. L'appalto | 146 |
| 4. Il <i>countertrade</i> | 147 |
| 5. L'agenzia | 157 |
| 6. La concessione | 161 |
| 7. Il <i>licensing</i> | 165 |
| 8. La vendita di impianti chiavi in mano | 171 |
| 9. Il <i>franchising</i> | 178 |
| 10. Il <i>leasing</i> | 183 |
| 11. Il Gruppo Europeo di Interesse Economico (GEIE) | 187 |
| 12. Le <i>joint ventures</i> | 191 |
| 13. I consorzi all'esportazione | 198 |

CAPITOLO QUINTO

I PAGAMENTI INTERNAZIONALI

201

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. Introduzione | 201 |
|-----------------|-----|

pag.

- | | |
|--|-----|
| 2. I pagamenti semplici | 203 |
| 2.1. L'assegno bancario | 203 |
| 2.2. Il bonifico | 204 |
| 2.3. La cambiale internazionale | 205 |
| 3. I pagamenti contro documenti | 206 |
| 3.1. Natura e funzione dei documenti | 206 |
| 3.2. La rimessa documentaria | 210 |
| 3.3. L'incasso tramite vettore (<i>Cash on Delivery</i>) | 213 |
| 3.4. L'apertura di credito documentario | 214 |
| 4. Alcune recenti forme innovative di pagamento | 225 |

CAPITOLO SESTO

IL MERCATO DEI CAMBI E LE TECNICHE DI COPERTURA DEL RISCHIO DI CAMBIO

227

- | | |
|---|-----|
| 1. Il mercato dei cambi | 227 |
| 2. La gestione valutaria nella finanza aziendale: il rischio di cambio | 238 |
| 3. La bilancia valutaria aziendale come strumento di rilevazione dei rischi di cambio | 245 |
| 4. L'atteggiamento nei confronti del rischio di cambio | 251 |
| 5. La non assunzione del rischio di cambio | 253 |
| 6. La copertura interna del rischio di cambio | 255 |
| 7. La copertura esterna del rischio di cambio | 260 |
| 8. Le opzioni sui cambi | 263 |
| 9. Il <i>domestic currency swap</i> | 275 |
| 10. I <i>currency futures</i> | 281 |
| 11. Cenni su altre forme di copertura | 288 |

CAPITOLO SETTIMO

IL FINANZIAMENTO E L'ASSICURAZIONE

291

- | | |
|--|-----|
| 1. Finanziamenti in lire e in valuta: criteri di scelta | 291 |
| 2. Finanziamenti a breve termine all'esportatore | 295 |
| 3. Finanziamenti a breve termine all'importatore | 298 |
| 4. I crediti di firma | 300 |
| 5. Altre forme di finanziamento non bancarie | 301 |
| 6. L'intervento pubblico di natura finanziaria a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese italiane | 305 |

	<i>pag.</i>
6.1. Premessa	305
6.2. L'intervento assicurativo	306
6.3. Il finanziamento agevolato all'esportazione	316
6.4. La cooperazione finanziaria allo sviluppo	324
6.5. Le agevolazioni finanziarie a favore delle forme di internazionalizzazione non commerciale	326
 CAPITOLO OTTAVO	
I FINANZIAMENTI SULL'EUROMERCATO E LA COPERTURA DEL RISCHIO DI INTERESSE	329
1. Il mercato delle eurovalute	329
2. I prestiti sull'euromercato e il processo di <i>securitisation</i>	334
3. Le tecniche di sindacazione	337
4. Gli europrestiti (<i>euroloans</i>)	339
5. Le euro-obbligazioni	342
6. I titoli a breve termine	345
6.1. Gli <i>eurocommercial paper</i>	345
6.2. Le <i>euronotes</i>	347
6.3. Gli eurocertificati di deposito	349
7. Le <i>medium term notes</i>	350
8. Gli strumenti <i>equity</i>	350
9. Cenni sulle <i>asset backed securities</i>	351
10. Cenni sul rischio di interesse	353
 APPENDICE	
LA LEGISLAZIONE VALUTARIA ITALIANA	
1. Cenni sull'origine e l'evoluzione della legislazione valutaria italiana	363
2. La normativa valutaria vigente prima della <i>deregulation</i>	364
3. Le fasi del processo di liberalizzazione	367
4. L'ordinamento valutario italiano attualmente in vigore	369
 Bibliografia	 373

Finito di stampare nel mese di maggio 1994
 nella Stampatre s.r.l. di Torino
 Via Bologna 220

CAPITOLO QUARTO

I CONTRATTI E LE DIVERSE FORME DI PRESENZA INTERNAZIONALE

1. GENERALITÀ SUI CONTRATTI INTERNAZIONALI

L'impresa che opera con l'estero si trova continuamente di fronte al problema della scelta di tipologie contrattuali, della redazione di documenti formali, dell'individuazione di clausole che introducano forme di tutela in ordine ad una pluralità di aspetti. In questo capitolo, lungi dal voler trattare la materia dal punto di vista giuridico, si cercherà di evidenziare i principali aspetti di ordine tecnico che vanno tenuti presenti in quanto sono suscettibili di influenzare in modo determinante tutta l'economicità dell'attività internazionale.

Il concetto di contratto internazionale può essere variamente espresso facendo riferimento al collegamento che viene ad istituirsi tra più ordinamenti giuridici, alla diversa nazionalità delle parti e/o del luogo di esecuzione del contratto¹.

In merito, è importante percepire che i problemi contrattuali connessi all'attività internazionale hanno connotazioni diverse rispetto a quelli che sorgono nella normale attività domestica e richiedono competenze specialistiche ulteriori e che la loro importanza è spesso cruciale nel determinare il successo di un'operazione. La normativa contrattuale richiede pertanto una cura particolare allo scopo di prevenire conflittualità future che comportano sempre elevati costi, tempi molto lunghi di gestione e forti rischi

¹ M. BIANCHI-D. SALUZZO, *I contratti internazionali*, in CENTRO ESTERO DELLE CAMERE DI COMMERCIO PIEMONTESE (a cura), *Il commercio internazionale*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1991, p. 41.

legati alla differenza degli ordinamenti e alla diversa efficacia delle forme di tutela giurisdizionale. Dopo l'accurata scelta della controparte, che peraltro non è cosa semplice quando lunghe distanze fisiche e culturali separano i contraenti, il punto più importante è proprio rappresentato dall'accurata predisposizione di norme e clausole contrattuali².

Un primo problema è rappresentato dalla scelta della legislazione da applicare al contratto: la soluzione più ovvia sarebbe quella di scegliere la legislazione più favorevole, ma – a parte la verifica della forza contrattuale necessaria per imporla – ciò implica la conoscenza approfondita delle diverse legislazioni, in modo da poter ridurre al minimo il disagio inevitabile nel fatto di muoversi in un ambiente legislativo diverso. In pratica, soprattutto per le imprese minori, la scelta sub-ottimale ma più opportuna sarà quella di tentare di fare riferimento alla propria legislazione nazionale che è meglio conosciuta³.

Nella scelta della legislazione occorre tener presente che vi è una differenza fondamentale fra gli ordinamenti di *civil law* e quelli di *common law*: i primi, adottati dai paesi dell'Europa continentale, sono basati su codici e disciplinano le varie categorie contrattuali in modo preciso, mentre i secondi, tipici dei paesi anglosassoni sono basati sulla giurisprudenza sviluppatasi nel tempo, senza grandi raccolte di leggi.

Sul piano contrattuale, ne deriva che nel primo caso la maggior parte dei contratti sono tipici e le parti possono pertanto disciplinare nel contratto solo taluni aspetti, rinviando per il resto alla normativa generale; nel secondo caso, invece, esiste soltanto una teoria generale del contratto, mentre le diverse fattispecie sono atipiche, per cui le parti devono provvedere ad una regolamentazione precisa e minuziosa. Queste diverse caratteristiche hanno fatto sì che nella prassi dei contratti internazionali si affermasse una tecnica redazionale di *common law*: tale impostazione consente infatti di superare la dialettica non facilmente componibile intorno a quale legislazione adottare optando per una normativa essenzialmente basata sull'accordo e la negoziazione delle parti.

² F. BORTOLOTTI, *Introduzione al diritto dei contratti internazionali*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano 1986, p. 7 e ss.

³ Tale soluzione potrebbe però rivelarsi assai poco conveniente: se, ad esempio, per la soluzione delle controversie si fa riferimento ad un tribunale italiano, l'iter da seguire in caso di inadempimento della controparte si presenta molto lungo, complesso e costoso, in quanto occorre prima rivolgersi al tribunale italiano competente, ottenere poi la delibazione della sentenza nel paese dell'acquirente e infine intentare un procedimento esecutivo, sempre nel paese straniero (M. BIANCHI-D. SALUZZO, *op. cit.*, p. 45).

Un secondo problema riguarda l'opportunità di fare riferimento a contratti *standard*. Nella prassi internazionale, soprattutto per quanto riguarda il commercio di *commodities* e beni standardizzati, si sono affermati contratti tipo che vengono largamente usati. Evidentemente, il ricorso ad essi semplifica notevolmente la negoziazione e riduce il rischio di controversie, ma la soluzione può non essere la migliore se la negoziazione è particolarmente complessa e con aspetti rispetto ai quali una normativa standardizzata rappresenta una semplificazione eccessiva. Un discorso analogo può essere fatto circa l'opportunità di inserire nel contratto clausole *standard*: numerosi esempi di esse verranno esaminati nel prosieguo e il loro impiego è molto ampio, data la maggiore flessibilità rispetto al contratto tipo. Contratti e clausole tipo rappresentano una valida alternativa all'esigenza di definire minuziose regolamentazioni *ad hoc* ed anche all'adozione delle cosiddette "condizioni generali del contratto", che sono forme di standardizzazione adottate dal venditore o dall'acquirente nella generalità dei rispettivi rapporti contrattuali (soprattutto per la vendita), ma che spesso sono troppo legate alle condizioni del mercato interno, per cui danno luogo ad inconvenienti nella loro applicazione a livello internazionale. Tra l'altro, se entrambi i contraenti dovessero fare riferimento alle rispettive condizioni generali, si aprirebbe una delicata *battle of forms* per stabilire da quali norme il contratto dovrebbe essere governato⁴.

Un terzo problema riguarda il possesso di adeguate capacità negoziali: evidentemente le capacità e le competenze dell'operatore dovranno essere integrate da competenze specialistiche di tipo legale, negoziale e linguistico. Questo problema può essere particolarmente critico quando si tratta di concludere negoziazioni complesse, quali ad esempio i contratti di lunga durata e le operazioni di baratto.

Nei contratti internazionali di un certo rilievo è frequente l'utilizzo della lettera di intenti, che ha lo scopo di fissare gli obiettivi della negoziazione, le sue modalità, le regole a cui attenersi. In altre parole, la lettera di intenti ha la funzione di verificare il reciproco interesse delle parti a continuare la negoziazione, di fare il punto sullo stadio al quale sono giunte le trattative condotte e sulle acquisizioni già raggiunte, di determinare la ripartizione delle spese relative alla negoziazione stessa, di definire un vero e proprio accordo quadro, utilizzabile come cornice per la redazione di successivi contratti attuativi. In molti casi alla lettera di intenti si affianca un *confidentia-*

⁴ *Ibidem*, p. 44.

lity agreement, cioè l'impegno delle parti alla massima segretezza intorno alle informazioni di cui vengono in possesso. Spesso la clausola di confidenzialità è inserita nella stessa lettera di intenti.

Naturalmente, la lettera di intenti deve essere formulata con cautela, poiché è molto aperta la questione del suo valore giuridico e dell'efficacia vincolante o meno per le parti.

Il contratto internazionale può avere forma scritta, che è la più comune, oppure orale. Anche la forma orale è del tutto legittima: talvolta possono esservi usi in tal senso e, comunque, ne possono derivare obblighi per la controparte e sanzioni in caso di inadempienza. Se ad esempio viene concluso verbalmente un contratto di agenzia, la cui redazione formale viene rinviata ad un tempo successivo, quando l'agente avrà cominciato ad operare, se questi inizia a procurare affari per il suo committente, non potrà certo essergli opposta l'inesistenza del contratto, ma troverà piena applicazione la legislazione applicabile al contratto stesso. Ovviamente, la forma scritta è preferibile poiché disciplina con maggiore chiarezza sia la tipologia contrattuale adottata, sia gli obblighi fra le parti, prevenendo successivi conflitti.

Il contratto, redatto nella sua forma scritta, deve possedere alcune caratteristiche ben precise, riconducibili ai requisiti della completezza, della chiarezza e dell'organicità⁵.

Completezza significa che il contratto deve regolare tutti gli aspetti riguardanti il rapporto tra le parti, disciplinarne le conseguenze, ipotizzare eventi imprevisi. Tale esigenza è tanto più rilevante quanto più le parti fanno riferimento alla *common law*, che esclude il riferimento – per le materie non trattate – a quanto previsto dalla legge. Soprattutto, deve essere escluso dal contratto ogni rinvio a successive definizioni di aspetti ancora aperti, che darebbe origine a clausole incomplete, non riconosciute valide in certi ordinamenti.

La chiarezza presuppone l'inesistenza di ambiguità che rendano difficile la successiva interpretazione della volontà delle parti, dando così luogo a possibili e antieconomiche contestazioni.

L'organicità, infine, presuppone la coerenza interna del contratto stesso, richiede sistematicità e ordine.

Un problema delicato è quello della lingua nella quale il contratto viene

steso. Le soluzioni possibili sono diverse: due lingue, la lingua di una sola delle parti, una lingua diversa. Nel caso in cui le lingue siano più di una, è importante stabilire se un solo testo ha valore ufficiale e se, nel caso di traduzione, viene garantita la corrispondenza al testo ufficiale.

Il contratto internazionale ha normalmente il seguente svolgimento:

- a) intestazione e nome delle parti.
- b) Preambolo o premessa. – Il preambolo normalmente ricorda alcuni precedenti che hanno condotto alla redazione del contratto. Esso non costituisce elemento essenziale del contratto e può anche non comparire. Se compare, può avere natura di presupposizione, cioè di semplice chiarimento dei precedenti e del contesto in cui il contratto è maturato, oppure di condizione vera e propria. Non tutti gli ordinamenti riconoscono efficacia giuridica al preambolo, per cui tale efficacia verrà normalmente richiamata dalle parti che intendano attribuirgliela.
- c) Definizioni. – Le definizioni riguardano le parole chiave più ricorrenti nel contratto.
- d) Clausole di entrata in vigore. – Definiscono le modalità di conclusione del contratto (superando le diversità di legislazione) e le eventuali condizioni sospensive o risolutive.
- e) Obbligazioni delle parti.
- f) Prezzo e modalità di pagamento. – Il prezzo può essere determinato in contratto o successivamente, se la normativa lo consente.
- g) Clausole relative alla fisiologia e alla patologia del contratto.
- h) Foro competente, legge applicabile e modalità di risoluzione delle controversie.
- i) Clausole finali.

Le principali clausole che possono essere inserite in un contratto richiedono un'analisi più dettagliata.

a) Clausole monetarie

Il contratto può prevedere specifiche clausole volte a introdurre una protezione dal rischio di fluttuazione del corso del cambio: si può stabilire l'ancoraggio ad una moneta ritenuta stabile o comunque di comune gradimento delle parti, quello ad un paniere di monete, la facoltà di scelta della moneta in cui effettuare il pagamento, e così via. Per un'analisi più dettagliata si rinvia al capitolo sui rischi di cambio.

⁵ F. BORTOLOTTI, *op. cit.*, p. 31 e ss.

b) Clausole di tutela dell'acquirente

Alcune clausole sono particolarmente utili per l'acquirente, che cercherà di inserirle se la sua forza contrattuale glielo consente:

- clausola del cliente più favorito: eventuali trattamenti più vantaggiosi concessi successivamente al contratto ad altri acquirenti vengono immediatamente estesi al contratto in questione;
- clausola dell'offerta concorrente o di *second look*: il cliente fa sapere al fornitore quali sono le offerte più vantaggiose che ha ricevuto, affinché - se lo ritiene - possa adeguarvisi oppure lasciarlo libero di concludere il contratto con chi gli offre condizioni migliori;
- patto di prima offerta: il fornitore fa la sua offerta ad un determinato cliente alle migliori condizioni e con precedenza su altri e, in un breve lasso di tempo, la sua offerta deve essere accettata o rifiutata.

c) Clausola di eccessiva onerosità sopravvenuta (*hardship*)

Il contratto può prevedere il caso in cui l'equilibrio delle prestazioni venga modificato da un evento imprevisto che ne rende particolarmente onerosa l'esecuzione da parte di uno dei contraenti, anche se essa non diviene impossibile. Se le leggi non consentono l'adozione di clausole monetarie, questa può essere la soluzione per introdurre nel contratto anche la protezione dal rischio di cambio⁶.

Il concetto di eccessiva onerosità sopravvenuta non è facile da definire: spesso si tende a sottolineare che si tratta non solo di un evento imprevedibile, ma anche di un fenomeno già esistente la cui entità cresce in modo tale da alterare l'assetto contrattuale. Occorre anche che lo squilibrio non sia stato originato da fatto imputabile alla parte che ne è colpita, che sia del tutto inevitabile e che vi sia un nesso di causalità tra esso e l'inadempimento. La legislazione italiana prevede la risoluzione per eccessiva onerosità, così come il diritto inglese, che ha introdotto la clausola di *hardship*; la Camera di Commercio Internazionale (CCI), poi, ha redatto un modello di tale clausola al quale le parti possono fare riferimento, se lo ritengono opportuno⁷.

⁶ V. KURDJIAN, *Le clausole di adeguamento nei contratti di lunga durata*, in "Commercio Internazionale", n. 2, 1992.

⁷ F. BORTOLOTTI, *op. cit.*, p. 48 e ss.; ISTITUTO INTERNAZIONALE PER LA PROMOZIONE DELLA CULTURA ARBITRALE, *Contratti internazionali e mutamento delle circostanze*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1989.

Anzitutto la CCI provvede a definire l'eccessiva onerosità: essa ricorre quando eventi non previsti (ma non necessariamente imprevedibili) modificano sostanzialmente l'equilibrio tra prestazione e controprestazione. La parte colpita da *hardship* può chiedere che si proceda alla revisione del contratto entro un termine ragionevole: sono le parti stesse a ristabilire l'equilibrio del contratto attraverso una negoziazione comune. Nell'ipotesi che le parti, entro 90 giorni dalla domanda di revisione, non riescano ad addivenire ad un accordo amichevole, la CCI prevede quattro alternative diverse:

- il contratto resta in vigore senza alcuna modifica;
- le parti possono chiedere alla CCI di nominare un terzo, che potrà formulare una proposta di ristabilimento dell'equilibrio fra di esse, senza però vincolarle. Se le parti non accettano la proposta il contratto resta in vigore nella sua formulazione originaria;
- le parti possono rivolgersi ad un arbitro o al giudice competente, che provvederà a modificare il contratto, nel caso che la legge lo consenta;
- la facoltà di modificare il contratto può anche essere accordata al terzo nominato dalla CCI, di cui al secondo caso.

Come si può vedere, la clausola di *hardship* può essere di grande utilità nei contratti di lunga durata, in quanto consente di mantenere in vita comunque il contratto, ma al tempo stesso protegge dal rischio che la prestazione si riveli dopo un certo tempo gravemente sproporzionata rispetto alla controprestazione.

d) Clausola di forza maggiore

La clausola di forza maggiore concerne il caso in cui il contratto non venga adempiuto per sopravvenuta impossibilità. L'evento che la determina dovrà avere il requisito dell'imprevedibilità e dell'incontrollabilità: in altre parole, non soltanto esso dovrà essere imprevedibile al momento della conclusione del contratto, ma indipendente dalla volontà della parte che invoca la forza maggiore e non provocato da essa, né da essa in qualche modo evitabile. È evidente la differenza con il caso dell'*hardship*, in cui la prestazione non è divenuta impossibile, ma solo eccessivamente onerosa. La legge italiana prevede che in caso di impossibilità l'obbligazione si estingue; la legge francese (e in genere gli ordinamenti di *civil law*) prevede la *force majeure* e il diritto angloamericano la *frustration*. Quest'ultima è per la verità un concetto più ampio rispetto alla forza maggiore, poiché include anche il caso che la prestazione non sia divenuta impossibile ma

possa avvenire solo a condizioni molto diverse da quelle di partenza⁸.

Il sistema statunitense prevede la figura della *commercial impracticability*, che ricorre qualora un evento impreveduto renda ineseguibile la prestazione se non ad un costo eccessivo o irragionevole, e la prassi attribuisce al giudice il diritto di ridefinire i termini del contratto.

Poiché il concetto è trattato in modo diverso nei diversi ordinamenti, si comprende l'utilità che le parti pervengano ad una precisa definizione in sede di contratto, indicando i presupposti della forza maggiore, un elenco di casi precisi, le procedure da seguire. In linea generale sarebbe preferibile di non ricorrere a clausole *standard*, ma di redigerle caso per caso: in concreto la redazione di clausole specifiche potrà però presentare difficoltà difficilmente superabili, specie se l'importo della negoziazione e la dimensione delle parti è modesta. Potrà allora essere utile, in via sub-ottimale, il ricorso a clausole già predisposte.

Anche in questo caso la CCI ha provveduto a mettere a punto una propria clausola, che potrà essere richiamata dal contratto⁹.

In base a questa clausola, la forza maggiore ricorre nel caso di un impedimento indipendente dalla volontà della parte che la invoca, che non poteva essere ragionevolmente previsto all'atto della conclusione del contratto nelle sue conseguenze sulla possibilità di eseguire il contratto stesso e che non può essere ragionevolmente evitato o superato nei suoi effetti. Gli eventi da cui può derivare l'impossibilità ad adempiere il contratto per forza maggiore sono individuati – a titolo di esemplificazione non esaustiva e sempre salvo verifica dei requisiti – nei seguenti: guerra, cataclismi naturali, esplosioni, incendi, scioperi e serrate, atti dell'autorità (di cui le parti non si siano assunti i rischi). Naturalmente la lista può essere integrata sia da voci ulteriori (difficoltà nei trasporti, inadempienza dei fornitori, ecc.) sia allargandone il campo di applicazione (per esempio alla mancata concessione di autorizzazioni governative). La clausola CCI prevede che la conseguenza della forza maggiore sia la sospensione dell'esecuzione del contratto per un periodo ragionevole e successivamente, ove la situazione di forza maggiore perduri nel tempo, la risoluzione del contratto stesso; in ogni caso, la parte inadempiente non è tenuta al risarcimento del danno, né al pagamento di penali e altre sanzioni.

⁸ J.E. BRICENO BERRU, *Le clausole tipo nei contratti internazionali*, in "Commercio Internazionale", n. 1, 1991.

⁹ ISTITUTO INTERNAZIONALE PER LA PROMOZIONE DELLA CULTURA ARBITRALE, *op. cit.*; F. BORTOLOTTI, *op. cit.*, p. 44 e ss.

e) Clausole di stabilizzazione

Le clausole di stabilizzazione sono importanti per quanto riguarda i contratti con governi ed enti pubblici esteri, in particolare dei paesi in via di sviluppo: l'instabilità politica che spesso li caratterizza, infatti, conduce spesso ad incertezze normative nonché al rischio di rapidi e radicali mutamenti negli orientamenti della legislazione. Si comprende allora l'opportunità di inserire nel contratto clausole che leghino l'esecuzione al mantenimento della normativa esistente al momento della conclusione del contratto stesso: il governo locale si impegna a non applicare la successiva normativa eventualmente più sfavorevole¹⁰.

f) Clausola arbitrale

La clausola arbitrale disciplina i casi e le modalità di ricorso all'arbitrato fra le parti. Normalmente la clausola consta di diversi elementi: si prevede il ricorso all'arbitrato solo dopo che siano stati esauriti altri tentativi di composizione delle controversie in seguito a negoziazione fra le parti; vengono indicate le materie che possono esserne oggetto; si identificano le modalità dell'arbitrato e l'istituzione che dovrà nominare gli arbitri; viene chiarito il luogo dell'arbitrato e la lingua; viene precisato che l'arbitrato verrà accettato dalle parti come soluzione definitiva della controversia.

Un aspetto preliminare molto importante ai fini dell'introduzione della clausola arbitrale è rappresentato dalla verifica del riconoscimento dell'arbitrato nei paesi di origine delle parti ed anche dalla verifica della semplicità e rapidità dei tempi di riconoscimento¹¹.

g) Clausole accessorie

Le clausole accessorie rispetto a quelle principali sono molto utili per precisare garanzie e impegni delle parti. Esse sono spesso chiamate *representations* o *warranties* e vengono seguite da una clausola di *indemnification* (indennizzo).

Spesso esse consistono nell'affermazione di un fatto, esistente al momento della conclusione del contratto e ad esso connesso: se il fatto non fosse come descritto potrebbe mettere in discussione le motivazioni per cui una parte

¹⁰ V. KURKDJIAN, *op. cit.*

¹¹ J.E. BRICENO BERRU, *op. cit.*

ha posto in essere il contratto (per esempio, in un contratto di compravendita di azioni l'affermazione che esse non sono gravate da pegno).

Altre clausole sono relative a momenti successivi alla conclusione del contratto: un esempio sono i *liquidated damages*, con cui le parti stabiliscono determinate penalità in caso di determinati tipi di inadempimento, come il ritardo nell'esecuzione.

Nei contratti di cessione di licenza o di costruzione di impianti chiavi in mano il licenziatario e il venditore, rispettivamente, hanno l'esigenza di non essere chiamati a rispondere per fatti di cui è responsabile la controparte, come ad esempio la contraffazione della licenza o l'inserimento di componenti difettosi: in questo caso sono utili le clausole di limitazione di responsabilità.

Altre clausole compaiono alla voce "*Miscellaneous*" del contratto:

- *assignment*: con tale clausola si prevede la possibilità di cessione del contratto (*assignment*) in *toto* o per alcune parti (*subletting*), fermo restando in quest'ultimo caso il controllo e la responsabilità del *main contractor*;

- *entire agreement*: viene chiarito che il contratto è l'unico strumento giuridico che regola i rapporti fra le parti, per cui eventuali pattuizioni precontrattuali ed extracontrattuali non hanno alcun valore;

- *severability*: il contratto resta valido anche se dovesse emergere una nullità parziale riguardo a qualche suo aspetto, in quanto viene prevista una scindibilità dei diversi contenuti contrattuali.

2. LA VENDITA INTERNAZIONALE

Alla vendita internazionale può essere applicata la stessa definizione che il nostro Codice Civile utilizza in generale: «contratto che ha per oggetto il trasferimento della proprietà di una cosa o il trasferimento di un altro diritto verso il corrispettivo di un prezzo» (art. 1559). Naturalmente, l'aggettivo "internazionale" indica che i due soggetti hanno nazionalità diversa o che la transazione ha luogo in un paese terzo.

La vendita è sicuramente la forma contrattuale più diffusa, ma non va dimenticato che questa fattispecie riguarda rapporti molto diversi tra loro: in altre parole, dietro ai contratti di compravendita a livello internazionale stanno operazioni assai differenziate per natura degli operatori, oggetto, dimensioni, orizzonti temporali, livello di complessità. Si pensi ad esempio alla differenza tra la vendita di beni di consumo o strumentali, alle operazioni di vendita in compensazione, alle operazioni di *leasing*, agli appalti, e così via.

Prima di trattare distintamente le diverse tipologie, è importante descrivere le norme generali che regolano i contratti di vendita.

La conclusione del contratto è normalmente preceduta da una fase di negoziazione che si traduce in un'offerta: a questo punto basta l'accettazione della controparte per la regolare conclusione del contratto. L'offerta deve pertanto essere redatta con la massima cura e attenzione, definendo l'oggetto, il prezzo, le modalità di pagamento e di consegna.

Non in tutti gli ordinamenti giuridici l'offerta è da ritenersi ferma e vincolante: in Gran Bretagna deve essere prevista una controprestazione e la forma deve essere scritta; negli Stati Uniti deve provenire da un operatore commerciale¹².

L'accettazione deve pervenire entro un termine ragionevole dalla proposta (secondo gli usi e la natura del contratto) e deve comunque essere incondizionata, altrimenti si configura come controproposta, bisognosa di una nuova accettazione.

Poiché la vendita è il contratto più importante, che consente di sostenere la maggior parte dell'attività internazionale delle imprese, si comprende l'importanza di una chiara definizione dei termini e delle norme, in modo uniforme a livello internazionale. Per questo è stata dapprima adottata, da parte delle Nazioni Unite, la Convenzione dell'Aja sulla vendita internazionale di merci (1964), ratificata in Italia nel '71 ed entrata in vigore l'anno successivo. Tale convenzione si discostava in parte dalle norme del Codice Civile sulla vendita: la proposta poteva essere revocata solo fino al momento della spedizione dell'accettazione da parte del compratore e non fino alla conclusione del contratto; era ammessa anche un'accettazione difforme dalla proposta, purché su punti non essenziali e purché il venditore non eccepisse tali differenze; era ammessa – con alcune cautele – l'accettazione tardiva¹³.

Tuttavia, la Convenzione dell'Aja non ha mai raggiunto il livello minimo di adesioni, mentre tale livello è stato raggiunto dalla successiva Convenzione di Vienna sulla vendita internazionale di beni di consumo del 1980, entrata in vigore nel 1988: la circostanza è molto rilevante, intanto perché vi hanno aderito i paesi più importanti dal punto di vista del commercio internazionale e poi perché tale normativa si applica automaticamente alle operazioni di vendita tra essi concluse, a meno che non sia espressamente esclusa. La Convenzione di Vienna ripropone le norme di quella dell'Aja:

¹² M. BIANCHI-D. SALUZZO, *op. cit.*, p. 96 e ss.

¹³ F. BORTOLOTTI, *op. cit.*, p. 59 e ss.

la legge applicabile al contratto di vendita internazionale di cose mobili è quella del paese del venditore se l'ordine è stato ricevuto in tale paese o quella del paese del compratore se l'ordine è stato ricevuto in tale paese attraverso un agente, un rappresentante o una filiale del venditore¹⁴.

La Convenzione di Vienna non specifica numerosi aspetti, quali il passaggio della proprietà delle merci, le modalità di fissazione del prezzo, le modalità di consegna, ecc.: per essi si potrà fare riferimento alle norme nazionali.

Un aspetto importante è rappresentato dalla precisa definizione del momento in cui avviene il passaggio di proprietà delle merci: in base al nostro ordinamento esso avviene al momento del perfezionamento del contratto, vale a dire quando le parti raggiungono il pieno accordo sul contratto stesso. Ciò è vero per tutti i beni definiti come *species*, cioè ben individuabili e identificabili al momento dell'accordo, mentre per i beni del tipo *genus*, cioè indicati genericamente, il passaggio di proprietà avviene al momento della loro specificazione (ad esempio, quando le merci vengono consegnate al vettore o depositate in un magazzino e identificate in un documento ufficiale).

Un altro punto delicatissimo nel contratto di compravendita è dato dalla precisa definizione della ripartizione fra compratore e venditore dei rischi e delle spese addizionali rispetto a quelle della merce. Anzitutto è chiaro che i due aspetti non coincidono necessariamente: si potrebbe ad esempio stabilire che sono a carico del venditore tutte le spese fino all'arrivo a destinazione della merce, ma che i rischi sono tutti a carico del compratore fin dal momento in cui la merce esce dal magazzino del venditore. È chiaro che la ripartizione delle responsabilità e dei costi è importantissima perché influenza, attraverso il prezzo di vendita che si riconnette ad ogni possibile soluzione, la convenienza economica del contratto per entrambe le parti.

Ovviamente, le parti hanno interesse a che la definizione di questi punti sia chiara e inequivoca: si comprende quindi perché la Camera di Commercio Internazionale abbia messo a punto delle regole *standard*, gli *Incoterms*, per determinare la ripartizione fra compratore e venditore dei rischi e dei costi inerenti al trasferimento fisico della merce, indicando in modo preciso in quale punto avviene il passaggio di essi dall'uno all'altro¹⁵. È

appena il caso di sottolineare che gli *Incoterms* sono altra cosa dalla definizione del passaggio di proprietà della merce, per il quale valgono le considerazioni fatte in precedenza.

Gli *Incoterms* sono raggruppati in quattro categorie a seconda della lettera iniziale della sigla che li sintetizza: gruppo E, F, C e D.

Le sigle del gruppo E possono essere definite "di partenza": l'unica sigla che fa parte di questo gruppo prevede che la merce debba essere messa a disposizione del compratore presso i magazzini del venditore ed è da questo momento che rischi e ulteriori oneri passano a carico del compratore.

Le sigle del gruppo F sono anch'esse di partenza: il venditore consegna la merce e si libera di ogni rischio con la consegna al vettore designato dal compratore.

Le sigle del gruppo C si caratterizzano per una differenza di soluzione tra la ripartizione dei rischi e quella delle spese: dal punto di vista dei rischi sono infatti clausole di partenza, in quanto questi passano al compratore con la consegna al vettore, ma il venditore è tenuto a sostenere spese ulteriori, come il trasporto e talvolta l'assicurazione.

Le clausole D, infine, sono clausole di destinazione: rischi e spese sono a carico del venditore fino al paese di destinazione.

Più analiticamente, il contenuto delle diverse clausole è il seguente¹⁶:

A) Clausole E

In questo gruppo è compresa una sola clausola, Franco fabbrica (*Ex work* – EXW). Rischi e costi sono a carico del compratore dal momento in cui ritira la merce, direttamente o a mezzo incaricato.

B) Clausole F

– Franco vettore (*Free carrier* – FCA): rischi e spese passano al compratore al momento della consegna delle merci al vettore in un punto convenuto. Questa clausola è molto importante, poiché ha sostituito una serie di clausole precedentemente in vigore, differenziate a seconda del mezzo di trasporto utilizzato (treno, autocarro, aereo), e perché è la clausola gene-

¹⁴ L. LOMBARDI, *Guida pratica per l'esportatore*, F. Angeli, Milano 1990, p. 155 e ss.

¹⁵ La prima definizione degli *Incoterms* risale al 1936; successive modificazioni vennero adottate nel 1953, 1967, 1976 e 1980, con l'intento di adeguare le norme ai mutamenti

nei traffici e nelle tecniche di trasporto internazionali (CAMERA DI COMMERCIO INTERNAZIONALE, *Incoterms*, 1990).

¹⁶ CAMERA DI COMMERCIO INTERNAZIONALE, *op. cit.*

ralmente utilizzata quando si effettuano trasporti containerizzati e nei trasporti multimodali.

– Franco lungo bordo, porto di imbarco (*Free alongside ship* – FAS): l'impegno è a consegnare la merce sottobordo, per cui sarà compito del compratore curare che la merce venga sistemata a bordo e saranno a suo carico i rischi connessi.

– Franco a bordo, porto di imbarco (*Free on board* – FOB): si tratta della formula più classica, con la quale il venditore si impegna a caricare la merce a bordo e a sopportare tutti i rischi fino a quel momento. Una variante è FOB *stowed*, con la quale la merce deve essere stivata a carico del venditore. Un'altra variante ancora è FOB *prepaid*, con la quale il nolo viene pagato dall'esportatore ma per conto dell'importatore.

C) Clausole C

– Costo e nolo, porto di destinazione (*Cost and freight* – CFR): il prezzo pagato dall'importatore è inclusivo del trasporto, per cui il relativo onere deve essere sostenuto dal venditore; tuttavia i rischi passano al compratore al momento in cui la merce viene caricata a bordo, come nella clausola FOB.

– Costo, assicurazione e nolo, porto di destinazione (*Cost, insurance and freight* – CIF): il prezzo pagato dall'importatore è inclusivo del trasporto e dell'assicurazione, per cui i relativi oneri devono essere sostenuti dal venditore; tuttavia i rischi passano al compratore al momento in cui la merce viene caricata a bordo, come nelle clausole FOB e CFR.

– Trasporto pagato fino a, luogo di destinazione (*Carriage paid to* – CPT): il venditore assume a suo carico tutte le spese di trasporto, qualunque ne sia il mezzo, fino al luogo di destinazione convenuto, mentre i rischi relativi sono a carico del compratore dal momento della consegna al vettore, come nel FCA.

– Trasporto e assicurazione pagati fino a, luogo di destinazione (*Carriage and insurance paid to* – CIP): il venditore assume a suo carico tutte le spese di trasporto e di assicurazione, qualunque sia il mezzo di trasporto impiegato, fino al luogo di destinazione convenuto, mentre i rischi relativi sono a carico del compratore dal momento della consegna al vettore, come nel caso del FCA e del CPT.

D) Clausole D

– Reso frontiera (*Delivered at frontier* – DAF): il prezzo pagato dall'importatore include il trasporto, i diritti doganali nel paese dell'esportatore e ogni spesa fino al passaggio della frontiera.

– Reso *ex ship*, porto di destinazione (*Delivered ex ship* – DES): questa clausola era un tempo denominata FOB destinazione e prevede che siano a carico del venditore tutte le spese (e i rischi) fino a che la nave arriva nel porto di destinazione.

– Reso banchina (sdoganato), porto di destinazione (*Delivered ex quay* – DEQ): il venditore assume oneri e rischi fino allo scarico delle merci nel porto di destino e si assume anche gli oneri relativi allo sdoganamento nel paese dell'importatore.

– Reso non sdoganato, luogo di destinazione (*Delivered duty unpaid* – DDU): le merci viaggiano a carico e a rischio del venditore fino al luogo convenuto, con la sola esclusione degli oneri di sdoganamento nel paese dell'importatore.

– Reso sdoganato, luogo di destinazione (*Delivered duty paid* – DDP): le merci viaggiano a carico e a rischio del venditore fino al luogo convenuto, inclusi gli oneri di sdoganamento nel paese dell'importatore.

Dopo aver descritto i diversi *Incoterms*, è importante chiarire il processo che, nel concreto di ogni singola negoziazione internazionale, porta all'adozione di una specifica clausola.

A titolo di esempio, confrontiamo le due clausole estreme: *Ex Work* e *Delivered Duty Paid*.

Compratore e venditore faranno una prima valutazione confrontando i prezzi di vendita corrispondenti alle due clausole: la quotazione DDP sarà sicuramente più elevata di quella EXW. La differenza è rappresentata da tutte le spese che vanno sostenute dal momento in cui la merce esce dal magazzino del venditore ed è anche il compenso per i rischi che si sostengono. Ciascuno dei contraenti si interrogherà sulla sua capacità di affrontare queste spese sostenendo costi minori della differenza dei due prezzi e si interrogherà inoltre sulla sua propensione ad affrontare i diversi rischi che la soluzione DDP comporta rispetto alla soluzione EXW.

Se, ad esempio, il compratore è in grado di organizzare efficacemente il trasporto e l'assicurazione (o magari non reputa importante coprirsi dai rischi) tenderà a preferire EXW o comunque soluzioni che trasferiscono costi e rischi in un luogo più vicino al venditore. Se il venditore è in una situazione complementare, sarà facile giungere ad un accordo; altrimenti, potrà svilupparsi una dialettica fra le parti e si potrà arrivare ad una clausola intermedia, influenzata dal diverso potere contrattuale delle parti stesse.

Fin qui abbiamo considerato i due prezzi come un dato, ma può darsi che le quotazioni possano essere negoziate. Compratore e venditore si chiederanno allora quale quotazione riescono a spostare maggiormente a proprio favore.

Per il venditore, la scelta adottata non è indifferente rispetto alle complessive politiche aziendali, in particolare in materia di *marketing*: un prezzo DDP consente, evidentemente, di meglio controllare la variabile prezzo di vendita.

3. L'APPALTO

La vendita può essere fatta anche nella forma dell'appalto, che ricorre soprattutto quando il committente sia pubblico (o assimilabile) e l'oggetto sia la costruzione di un'opera o la fornitura di un servizio per importi notevoli e con un elevato grado di complessità¹⁷.

L'appaltante ricerca anzitutto l'appaltatore attraverso specifiche modalità, che possono essere sostanzialmente ricondotte a due:

– Trattativa privata

L'appaltatore viene ricercato direttamente o per mezzo di agenti. Spesso vengono individuati due o più possibili fornitori e invitati a formulare le proprie condizioni.

– Gara

L'appaltante indice una gara alla quale vengono invitate a partecipare tutte le aziende in possesso dei requisiti richiesti (*tenders* aperti) oppure soltanto alcune fortemente qualificate ed eventualmente con precedenti esperienze (*tenders* ristretti). Le imprese vengono invitate a formulare delle offerte e scelte in base ad un confronto pubblico.

Normalmente si segue una procedura fissa che inizia con la preselezione dei partecipanti alla gara. Successivamente l'appaltante redige una precisa proposta che contiene l'invito a proporre offerte (*appel d'offre*). Talvolta l'appaltante si impegna anche a scegliere l'offerta "migliore": in tal caso l'accettazione comporta l'automatico perfezionamento del contratto. Le offerte devono essere fatte pervenire entro una certa data, spesso corredate di idonee garanzie bancarie (per un esame dettagliato si veda il capitolo settimo). L'appaltante esamina le offerte e procede alla scelta: non necessariamente sceglierà quella che offre il prezzo più basso, perché numerosi altri

¹⁷ M. BIANCHI-D. SALUZZO, *op. cit.*, p. 101; ISTITUTO INTERNAZIONALE PER LA PROMOZIONE DELLA CULTURA ARBITRALE, *Appalti internazionali*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano 1988.

elementi possono costituire oggetto di valutazione, come l'esperienza, la solidità aziendale, una precedente consuetudine di lavoro, ecc. L'impresa prescelta riceve una lettera di accettazione, cui seguirà la firma del contratto.

In materia di appalti, occorre ricordare che la CEE ha elaborato numerose direttive¹⁸. Anzitutto vige il principio della libertà di stabilimento e quello della libera prestazione di servizi, per cui le legislazioni nazionali hanno dovuto sopprimere restrizioni e discriminazioni nella partecipazione alle gare di appalto da parte di imprese comunitarie: qualsiasi imprenditore appartenente a qualunque paese CEE può presentare offerte, non possono essere introdotte nei capitoli specifici tecniche volte a favorire imprese nazionali, tutti i bandi devono essere pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea.

4. IL COUNTERTRADE

Gli scambi in compensazione o in contropartita sono operazioni di scambio reciproco di merci. L'esportatore riceve in pagamento della propria fornitura ad un cliente estero una certa quantità di merci di valore corrispondente all'importo che avrebbe dovuto essere pagato in valuta. Si tratta quindi di uno scambio reciproco di merci contro merci ovvero di merci contro servizi, materie prime, prodotti intermedi, beni di investimento, beni di consumo. Nonostante la definizione sia apparentemente molto semplice, gli scambi in compensazione sono operazioni complesse che richiedono attenzione e competenze specifiche¹⁹.

Nell'operazione di *countertrade* intervengono anzitutto un esportatore primario e un importatore primario. Sono essi che danno origine all'operazione, in quanto – per vari motivi – il pagamento tra di loro non avviene in valuta ma in natura. Nell'adempimento della controprestazione le due figure si rovesciano: l'importatore primario diviene esportatore e l'esporta-

¹⁸ D. COMBA, *La CEE e i contratti internazionali*, in CENTRO ESTERO DELLE CAMERE DI COMMERCIO PIEMONTESE (a cura), *op. cit.*, p. 175.

¹⁹ G.C. MARCHESI, *Guida agli scambi in compensazione*, ANCE, Milano 1986; L. WELT, *Countertrade Business Practiced for 10 Days World Market*, American Management Association, New York 1982; P. VERZARIU, *Countertrade, Barter and Offset. New Strategies for Profit in International Trade*, McGraw Hill, 1985.

tore primario importatore. A questo punto, per lo più, intervengono nell'operazione uno o più intermediari, sia dalla parte dell'importatore sia da quella dell'esportatore.

L'importatore, infatti, a parte alcune tipologie, come vedremo, non produce le merci da fornire in contropartita e ha perciò bisogno di reperirle sul suo mercato o direttamente o a mezzo di intermediari.

Per quanto riguarda l'esportatore, può verificarsi il caso che egli riceva in pagamento della propria fornitura un certo quantitativo di prodotti non facilmente vendibili o per il loro scarso livello di qualità o per le condizioni di mercato o per l'esistenza di contingenti di importazione nel mercato di sbocco. Inoltre, è possibile che l'esportatore non abbia alcuna familiarità con le merci che riceve in contropartita ed abbia quindi bisogno di rivolgersi ad un intermediario per il loro collocamento, il che comporterà ovviamente il sostenimento di un costo che andrà a diminuire l'utile dell'operazione.

Questo costo, che è un elemento costante in tutte le tipologie di *countertrade*, viene chiamato premio di sfioramento o disaggio o sconto e costituisce oggetto di accurata negoziazione fra le parti. Il termine stesso viene anche utilizzato per indicare il compenso che spetta all'esportatore per la probabile esistenza di differenze fra il valore contrattuale delle merci importate in contropartita e il valore ricavabile dalla loro vendita sul mercato. In questo senso, il premio di sfioramento è una delle principali variabili che l'esportatore deve considerare per valutare la convenienza e la fattibilità dell'operazione di *countertrade*.

Ogni operazione di baratto richiede l'intervento di una o più banche: anche se non vi è il materiale trasferimento di valuta, occorre tenere accurate registrazioni contabili degli addebitamenti e degli accreditamenti fra le parti su tutto l'arco di tempo, spesso molto lungo, su cui si svolge l'operazione. Lo strumento tecnico è denominato conto di *clearing*. Inoltre le banche debbono gestire l'operazione dal punto di vista del regolamento attraverso appositi crediti documentari e dal punto di vista finanziario sono spesso chiamate in causa come finanziatrici. Entrambi questi aspetti verranno trattati nei successivi capitoli.

Oltre agli intermediari e alle banche, in molte operazioni di baratto giocano un ruolo fondamentale i governi dei paesi che concludono l'operazione: missioni ufficiali sono la necessaria premessa per le successive operazioni di scambio in compensazione, nella misura in cui approdano alla firma di accordi "quadro" che fissano le condizioni generali della collaborazione tra i due paesi.

La tipologia è molto ampia e difficilmente sintetizzabile, per cui le forme che verranno di seguito descritte rappresentano in qualche modo una sem-

plificazione di una realtà molto più complessa. Anche le denominazioni non sono sempre usate con lo stesso significato dai diversi autori²⁰.

a) Il baratto (barter)

Il baratto consiste nello scambio diretto di merce contro merce per valori equivalenti e senza utilizzo di moneta. Alle merci scambiate non viene dato un valore monetario. È quindi una transazione in cui merci o servizi vengono scambiati con altre merci o servizi: la contropartita è pertanto rigorosamente in natura.

La compensazione sotto forma di baratto trova scarsa applicazione, sia per difficoltà obiettive (non è semplice trovare una controparte) sia per limitazioni valutarie e doganali.

Sotto il profilo tecnico, il baratto si caratterizza per il fatto che vi è un unico contratto, stipulato dalle parti, che fissa le condizioni e le modalità della consegna delle merci.

I prodotti da scambiare, come si è detto, sono descritti in contratto nelle loro caratteristiche qualitative e quantitative, senza attribuzione di un valore monetario, e lo scambio delle merci tra le parti avviene solitamente in modo simultaneo, senza che vi siano né intermediari né interventi creditizi.

b) La compensazione

La compensazione è una operazione di *countertrade* nella quale, a differenza del baratto, il valore alle merci scambiate viene espresso in moneta.

L'operazione continua ad essere regolata da un unico contratto, che contiene il riferimento al valore delle merci. Le forniture sono generalmente frazionate in più volte e per ciascuna consegna si provvede a movimentare un conto di *clearing*, tenuto da una banca, che consente di pareggiare, alla fine dell'operazione, addebitamenti e accreditamenti. Le scritture si pareggeranno, infatti, quando ogni contraente avrà terminato di adempiere agli obblighi assunti. Come nel caso del baratto, non vi è, per lo più, alcun legame merceologico tra le merci oggetto della prestazione e della controprestazione. In questo caso è possibile che vi sia l'intervento di uno o più intermediari che hanno il compito di commercializzare le merci ricevute in contropartita o anche di ricercarle sul mercato dell'importatore.

²⁰ G.C. MARCHESI, *Countertrade: schemi contrattuali*, in Inserto di "Commercio Internazionale", nn. 1 e 2, 1991.

Nel caso della *full compensation* non vi è alcun materiale trasferimento di valuta da un paese all'altro, mentre nel caso della *partial compensation* vi è una certa percentuale del valore delle merci fornite che viene pagata in valuta.

c) *Il controacquisto (counterpurchase o parallel deal)*

Il controacquisto è una forma molto diffusa di compensazione, che prevede, a differenza delle forme viste in precedenza, la stesura di due contratti separati, distinti e paralleli. In questo modo si dispone di due contratti giuridicamente autonomi, uno dei quali regola l'esportazione primaria e l'altro contiene l'impegno a ritirare le merci in contropartita. Spesso il secondo contratto è fatto per una certa percentuale del contratto primario (tasso di compensazione).

Prestazione e controprestazione sono espresse in un'unica valuta convertibile.

Il primo contratto indica con precisione prezzo, quantità e importo totale, mentre il secondo specifica la durata dell'impegno ed il tipo di merci ammesse in compensazione; quantità e prezzi verranno determinati successivamente sulla base dell'andamento delle quotazioni ad una certa epoca stabilita, fino alla concorrenza di un valore pari a quello che deve essere compensato.

La complessità dell'operazione richiede l'esistenza di un contratto quadro (*frame agreement*) che fissa le linee essenziali dell'accordo e rinvia ai due contratti particolari per la definizione di tutte le modalità di attuazione.

Anche il controacquisto si caratterizza per l'assenza di una relazione merceologica tra le merci scambiate.

In considerazione della complessità tecnico-organizzativa dell'operazione, specialmente se l'importo del contratto è molto alto, l'intervento di altri soggetti a titolo di intermediari è molto frequente. Con essi vengono stipulati specifici sub-contratti che si richiamano ai due contratti principali. Da un lato, spesso l'esportatore primario non è direttamente interessato ad utilizzare direttamente i beni che riceve in compensazione e, dall'altro lato, il primo importatore non possiede né produce le merci che deve consegnare in pagamento; gli intermediari, sulla base di contratti che ne disciplinano il loro ruolo specifico, possono risolvere in modo ottimale questo tipo di problemi.

L'operazione non è generalmente di breve durata, ma di solito non supera i 5 anni.

Anche nel controacquisto si ha l'utilizzo di un conto di *clearing* che registra i rapporti di credito e debito sorti tra i contraenti in esecuzione delle diverse parti del contratto.

La presenza di contratti separati è un punto cruciale dell'operazione di controacquisto, non solo perché ne rende più semplice la stesura, ma soprattutto perché consente la separazione delle responsabilità dei diversi operatori che vi partecipano e quindi ne facilita la gestione commerciale, finanziaria e assicurativa; inoltre consente di non rendere partecipi tutti quanti di informazioni di natura riservata che possono essere contenute in uno dei contratti.

d) *Il buy back (o cooperazione industriale)*

Il *buy back* è una forma di compensazione in cui la fornitura primaria è costituita da impianti o macchinari (ma anche licenze o brevetti) di valore consistente. L'esportatore riceve, in pagamento parziale o totale della propria fornitura, beni prodotti dall'impianto o dal macchinario da lui venduto. Pertanto, nella prima fase di utilizzo della fornitura una parte dei beni prodotti viene destinata a pagare l'esportatore primario²¹.

La controprestazione in merci può essere per l'intero importo dell'impianto ceduto oppure per una percentuale inferiore o anche in misura superiore al 100%, qualora si computino anche oneri finanziari e altri oneri sostenuti dall'esportatore.

Come nel caso del controacquisto esistono due contratti distinti e paralleli, con le stesse motivazioni, e i valori sono espressi in valuta.

Il *buy back*, come è facilmente intuibile, è un'operazione con una durata molto lunga: il ripagamento in merci può avvenire con tempi abbastanza lunghi (anche fino a 25 anni).

Rispetto alla compensazione, il *buy back* si caratterizza per la stretta cooperazione che si instaura tra esportatore e acquirente degli impianti, sia nella fase di produzione e installazione dell'impianto, sia in quella di commercializzazione dei prodotti. Questa cooperazione viene favorita dal fatto che esiste uno stretto legame merceologico tra prestazione e controprestazione, tanto che spesso il settore di attività è lo stesso.

Uno dei punti più critici di una operazione di questo tipo attiene all'aspetto finanziario. Il pagamento della fornitura primaria, infatti, è subordinato nei tempi e nelle modalità all'effettiva entrata a regime dell'impianto venduto. Pertanto l'impegno finanziario richiesto all'esportatore, oltre ad essere normalmente considerevole, è anche di notevole durata e soggetto a forti rischi.

²¹ F. DE BARI, *È il momento del buy-back*, in "Commercio Internazionale", n. 1, 1992.

e) L'offset

Con l'operazione di *offset* l'esportatore primario si impegna nei confronti del proprio cliente estero ad acquistare a titolo di pagamento determinati prodotti, fabbricati da quest'ultimo. Tale definizione non consente di cogliere la differenza con il controacquisto e il *buy back*: essa risiede nel fatto che i prodotti accettati in contropartita possono essere legati merceologicamente al prodotto primario in quanto consistono in componenti, semilavorati e lavoro locali, utilizzabili per la fabbricazione del prodotto primario, oppure in prodotti non merceologicamente correlati, ma la cui importazione sia stata posta dal paese importatore primario come condizione per la realizzazione dell'accordo stesso. Una caratteristica dell'*offset* è infatti quella di essere un accordo complesso, che va oltre la semplice compravendita in natura, per rappresentare uno strumento della politica di sviluppo di determinati paesi che vi fanno ricorso al fine di potenziare, se non addirittura di creare, un'industria locale²².

Per questo motivo, agli accordi di *offset* partecipano spesso governi, enti pubblici e grandi imprese multinazionali che siglano complesse intese-quadro che stanno alla base dell'intera operazione.

Nella pratica, l'*offset* riguarda spesso la fornitura di prodotti industriali tecnologicamente complessi (velivoli, navi, forniture militari, ecc.) e di importo rilevante per durate medio-lunghe.

Come il *buy back*, anche l'*offset* dà spesso luogo a trasferimenti di *know how* e costituzione di *joint ventures*.

f) Gli accordi bilaterali (clearing agreements)

Gli accordi bilaterali consistono nell'accordo tra due Paesi per lo scambio di beni o servizi previsti in specifiche liste.

L'accordo prevede valori massimi di importazione ed esportazione consentiti per ciascun tipo di bene.

All'accordo tra i governi, devono comunque seguire specifici contratti di vendita tra gli operatori di ciascun paese.

L'operazione rientra fra le fattispecie del *countertrade* in quanto nessuno degli operatori viene pagato o deve pagare valuta estera, ma le compensa-

²² F. DE BARI, *Countertrade & Offset: un approccio efficace ai paesi dell'est e pvs*, in "Economia e Management", n. 15, 1990; J.E. BRICENO BERRU, *L'offset industriale*, in "Commercio Internazionale", n. 15, 1990.

zioni vengono fatte tra operatori locali in moneta locale, con l'intervento di una banca nazionale che gestisce il conto di *clearing*.

Evidentemente, il presupposto dell'operazione è il bilanciamento in valore degli scambi commerciali relativi ai due paesi: se vi fosse sbilancio vi sarebbe infatti un finanziamento del paese in *surplus* e, allo scadere dell'accordo, il paese debitore sarebbe tenuto a saldare il debito in valuta.

g) La compensazione triangolare (switch o swap trading)

La compensazione triangolare avviene quando un paese ha una posizione creditoria nei confronti di un altro paese, che viene regolata grazie all'intervento di un terzo paese. Questo paese fornirà a saldo al paese creditore merci ricevute dal paese debitore oppure girerà a questi il ricavo ottenuto dalla vendita delle stesse.

Del tutto analogo è il caso di un paese che acquisti determinate merci, senza essere in grado di effettuare il pagamento in valuta, e, in pari tempo, venda merci ad un altro paese che abbia invece disponibilità valutarie e sia quindi disposto ad effettuare il pagamento al posto del primo debitore.

Dalla descrizione appare evidente che la compensazione triangolare si configura più come un'operazione finanziaria che come un baratto vero e proprio. Generalmente vi è all'origine un accordo di *clearing* bilaterale che non è stato interamente compensato.

h) Il build-operate-transfer (BOT)

Il BOT è una delle forme più recenti di *countertrade*, utilizzata da paesi in via di sviluppo per realizzare grandi opere infrastrutturali senza assumere gli ingenti oneri che esse comportano. La logica di fondo è quella della privatizzazione dei grandi progetti: se un'impresa straniera è disposta ad assumersi l'onere della realizzazione dell'infrastruttura (ad esempio centrali elettriche, ferrovie, metropolitane, autostrade, ecc.) le è consentito di ripagarsi dei costi sostenuti attraverso la successiva gestione dell'opera. È chiaro che con questa soluzione può essere perseguito un duplice vantaggio: trovare soluzione alla scarsità di crediti internazionali e gestire efficientemente le infrastrutture realizzate. Si realizzano così opere che sarebbero state ben difficili da attuare²³.

²³ F. DE BARI, *Countertrade & Offset*, cit.

i) *Il leasing con baratto*

La diffusione del *leasing* internazionale ha fatto emergere da parte di alcuni paesi difficoltà per il reperimento della valuta necessaria per il pagamento dei canoni di *leasing*. Si è allora trovata la soluzione del pagamento in natura, che può essere rappresentata dalla fornitura di una merce o anche di un servizio (per esempio il turismo).

l) *L'asset management*

Attraverso l'*asset management* un'impresa che ha un magazzino di prodotti finiti sovradimensionato, per cause diverse quali errori nella politica di produzione e logistica o per avverse congiunture di mercato, ottiene le materie prime di cui necessita per continuare la produzione e fornisce in cambio i propri prodotti (naturalmente con una valutazione a sconto).

m) *La pre-compensazione*

Con la pre-compensazione l'acquisto dei prodotti compensativi precede l'esportazione primaria. Il controvalore viene accreditato in un conto fiduciario e successivamente utilizzato per pagare le successive esportazioni.

Con questa operazione l'esportatore cerca di garantirsi opportunità di vendita future, sviluppando la capacità di acquisto di un cliente potenziale, che accetta di destinare le risorse ottenute dall'esportatore ad un futuro acquisto di prodotti dell'impresa.

Dopo avere descritto alcune fra le principali tipologie di *countertrade*, è importante chiarire le motivazioni che possono indurre importatore ed esportatore a concludere un'operazione di questo tipo²⁴.

Dal punto di vista dell'importatore sono determinanti, anzitutto, le condizioni in cui si trova il paese dal punto di vista della disponibilità di riserve valutarie e dell'incidenza del debito estero. Inoltre, è rilevante l'esigenza di sviluppare l'industria locale e di migliorare l'accesso ai mercati esteri.

Infatti, il ricorso al baratto ha per l'importatore i seguenti vantaggi:

- risparmio di valuta pregiata;
- miglioramento della bilancia commerciale nazionale;
- accesso a nuovi mercati o prodotti;

- accesso a nuove tecnologie;
- protezione dei prezzi di esportazione (in realtà questo punto è almeno dubbio, in quanto si potrebbe argomentare che la presenza di elevati sfioramenti finisce per deprimere i prezzi piuttosto che proteggerli, anche se l'alternativa sarebbe probabilmente quella di una vendita talmente difficile da dover essere effettuata a prezzi ancora più bassi).

Per l'esportatore i vantaggi sono meno evidenti, tant'è vero che il *countertrade* viene in genere subito come un "accidente" necessario per poter operare su certi mercati. I vantaggi sono infatti sintetizzabili nei seguenti:

- raggiungere un mercato non altrimenti accessibile;
- guadagnare una posizione di preminenza su un mercato, in qualità di *first comer*;
- assicurarsi una stabile fonte di approvvigionamento di materie prime;
- delocalizzare la produzione di determinati prodotti o componenti.

A fronte di questi vantaggi un'operazione di *countertrade* presenta numerosi svantaggi, di carattere generale o specifici.

Tra i primi possiamo ricordare i seguenti:

- la base bilaterale dell'operazione, che limita alla controparte il rapporto e la conoscenza del mercato estero;
- l'alterazione delle logiche di mercato, dovuta al fatto che la pratica del baratto limita la trasparenza dei prezzi e falsa la concorrenza fra le imprese;
- l'elevatezza dei rischi per entrambe le parti, connessa alla complessità dell'operazione e alla lunghezza dell'orizzonte temporale.

Gli svantaggi che gravano specificamente sull'importatore non sono invece molto rilevanti: del resto, sono proprio gli importatori a richiedere con frequenza la pratica del *countertrade*. Si può tuttavia osservare che non è sempre così certo il contributo che ne deriverebbe allo sviluppo del settore industriale, sia perché il livello delle tecnologie ottenute potrebbe essere non appropriato e, comunque, implica un certo grado di dipendenza dal paese che le fornisce, sia perché l'accesso garantito al mercato di sbocco rischia di ritardare lo sviluppo della capacità di *marketing* del paese.

Più consistenti sono invece gli svantaggi per l'esportatore: se i beni che riceve in compensazione sono di buona qualità e sono anche simili a quelli che egli produce abitualmente vi è il rischio che la merce ricevuta in contropartita renda più difficile il collocamento dei prodotti fabbricati direttamente, mentre se la qualità non è buona ne risultano enfatizzati i problemi di collocamento sul mercato, a prescindere dall'esistenza di un legame merceologico con quelli di produzione diretta.

²⁴ P. SIMIONATO, *La variabile pricing nelle operazioni di countertrade*, in "Economia e Management", n. 22, 1991.

Nell'ambito delle strategie di internazionalizzazione delle imprese, il *countertrade* può essere utilizzato come modalità di ingresso (o permanenza) in mercati esteri in un'ottica difensiva di mantenimento delle posizioni raggiunte oppure di penetrazione in un nuovo mercato oppure ancora di aggrimento dei rivali internazionali.

Ad ogni modo, il denominatore strategico comune delle operazioni di *countertrade* è rappresentato dalla scelta di differenziazione del prodotto, nel tentativo di individuare e soddisfare in maniera più efficace e completa rispetto alla concorrenza i bisogni degli acquirenti potenziali²⁵.

Ogni scelta di differenziazione ha un costo e il suo successo è possibile solo se i costi dell'operazione di *countertrade* si traducono in effettivi vantaggi per l'impresa.

I costi possono essere identificati nei seguenti:

- costo per il reperimento e la gestione delle informazioni e delle relazioni necessarie a coordinare e dare soluzione ai problemi di domanda e offerta (valutazione dei beni offerti in contropartita, consulenti, costi assicurativi, ecc.);
- costi per la commercializzazione dei prodotti ricevuti in contropartita oppure costi necessari per ottenere i prodotti da fornire in contropartita;
- costi legati alla complessità dell'operazione.

Dopo aver effettuata la valutazione dei costi dell'operazione, l'esportatore dovrà definire il prezzo di vendita dei propri prodotti. In proposito, sono possibili diversi comportamenti: si può decidere l'adozione di un prezzo uguale a quello adottato per le tradizionali operazioni di esportazione oppure si può optare per il trasferimento diretto degli extra-costi sul prezzo di vendita dei prodotti scambiati.

Nel primo caso i costi specifici legati all'operazione di *countertrade* vengono trattati come costi generali e ripartiti sul risultato complessivo (relativo ad esempio alla presenza in una determinata area geografica). Se una scelta del genere viene fatta per necessità, è evidente che il *countertrade* viene subito dall'impresa come un male necessario e inevitabile. Se invece viene adottata liberamente, ciò significa che l'impresa tende a sviluppare un rapporto con un mercato obiettivo, che cioè considera come strategico.

Nel secondo caso siamo di fronte ad un approccio di tipo mercantile che cerca di non sacrificare la redditività immediata dell'operazione, pur facendo buon gioco all'esigenza di impostarla in termini di baratto.

²⁵ P. SIMIONATO, *ibidem*.

5. L'AGENZIA

L'agenzia, nella sua definizione più semplice, è l'impiego di un terzo per la conclusione di affari tra due imprese o individui, che porta all'instaurazione di un rapporto vincolante²⁶.

Per definire la funzione precisa di un agente di commercio e distinguerla da quella di altri operatori commerciali, occorre tenere presente che per la CEE l'agente è colui che svolge unicamente una funzione ausiliaria. Egli agisce sul mercato dei prodotti in conformità alle istruzioni e nell'interesse dell'impresa per conto della quale esercita la sua attività. A differenza del commerciante in proprio, egli non è né compratore né venditore, ma ricerca dei compratori o dei venditori nell'interesse dell'altro contraente che vende o compera.

Il criterio decisivo di distinzione è dunque quello di stabilire se l'agente di commercio, nell'espletamento delle proprie funzioni, assuma dei rischi derivanti dalla transazione.

Se, a titolo d'esempio egli detiene scorte di prodotti contrattuali per conto proprio, fornisce un servizio di assistenza alla clientela a proprie spese o è in grado di esercitare un controllo sui prezzi o sulle condizioni di vendita, cessa di essere un agente di commercio per diventare concessionario.

È anche importante stabilire la distinzione tra la figura dell'agente e quella del procacciatore di affari: quest'ultimo è un collaboratore occasionale, che raccoglie dai clienti del preponente proposte di contratto e le fa pervenire, venendo remunerato a provvigione per quelle andate a buon fine. In questo caso, manca dunque la stabilità e la continuità della relazione.

Normalmente il rapporto di agenzia viene avviato per mezzo di un contratto, che potrebbe anche essere stipulato in modo tacito e desumersi dal comportamento dei contraenti.

È anche possibile l'instaurazione per preclusione, quando il preponente agisce in modo tale da far supporre ai terzi che una determinata persona ha il potere di agire come proprio agente.

I punti cardine del rapporto d'agenzia sono i seguenti:

– L'esclusiva

L'istituzione di una rete di agenti all'estero di solito implica che a ciascun agente sia affidata l'esclusività di operare in un determinato territorio.

²⁶ P. HEARN, *Contratti commerciali internazionali*, Etas Libri, Milano 1991, pp. 45-71; M. BIANCHI-D. SALUZZO, *op. cit.*, p. 129; D. COMBA, *op. cit.*, p. 177.

Tale diritto gli permette di agire per conto del preponente in un'area geografica determinata, con esclusione di altri agenti e persino del preponente stesso.

– I doveri dell'agente

Il rapporto di agenzia comporta numerosi obblighi per l'agente, di solito formalizzati in un contratto scritto. L'agente è tenuto ad agire in qualunque momento con diligenza e perizia nell'interesse del preponente e, in particolare, non deve in alcun modo fargli concorrenza o causargli perdite; deve mantenere la più completa segretezza su tutte le questioni riguardanti l'agenzia e gli affari del preponente; non può delegare i propri obblighi di agente a terzi, né nominare subagenti, senza espresso consenso del preponente, a cui è riservata sia la facoltà di approvazione sia quella di imposizione di termini e condizioni; non può accettare alcun profitto o donazione segreti in relazione all'attività di agenzia; deve tenere e presentare tutti i conti formali secondo le disposizioni del preponente e rivelargli tutte le informazioni che potrebbero avere rilevanza per i suoi affari; è infine tenuto a seguire le indicazioni del preponente in merito al modo di conduzione dell'agenzia. All'agente è vietato ogni impegno contrattuale diretto, in quanto egli deve agire solo come commissionario ed in nessun caso come commerciante indipendente o concessionario.

Gli ordini ricevuti devono essere trasmessi prontamente e la scelta della clientela deve essere fatta con diligenza.

Sono a carico dell'agente gli oneri derivanti dal mantenimento di proprio personale dipendente, locali ed adeguate attrezzature.

– I doveri del preponente

Il preponente deve fornire assistenza all'agente al fine di una pronta evasione degli ordini, comunicargli eventuali ordini pervenuti direttamente da clientela del territorio assegnato all'agente, informarlo di variazioni apportate ai prodotti ed ai listini prezzi degli stessi, fornire materiale promozionale.

– La garanzia dell'esistenza dei poteri

Nell'ambito dei poteri conferiti dal preponente, tutte le transazioni stipulate dall'agente fanno sorgere un rapporto diretto tra il preponente ed il terzo da cui l'agente abbia accettato ordinazioni o con cui abbia comunque trattato per conto del preponente.

Pertanto l'agente non ha alcuna responsabilità verso i terzi per eventuali perdite da questi subite in conseguenza di inadempimenti del preponente. È quindi estremamente importante, nell'interesse di entrambi i contraenti, che sia resa pubblica la portata dei poteri dell'agente.

L'agente, nella stipula di contratti per conto del preponente, è tenuto a garantire di avere i poteri richiesti per farlo.

Qualora, successivamente, dovesse risultare che egli ha agito in carenza di tale autorizzazione od al di fuori dei limiti impostigli, eventuali successive perdite subite dai terzi ricadrebbero sotto la sua responsabilità e non sotto quella del preponente.

Per quanto ovvio, qualora il preponente abbia in qualche modo fatto supporre che l'agente fosse autorizzato ad operare, inducendo il terzo a credere di trattare validamente con il preponente tramite l'agente, la responsabilità di eventuali perdite non incombe sull'agente ma sul preponente stesso.

Un classico esempio di tale fattispecie è la mancata comunicazione alla clientela attuale o potenziale della risoluzione del rapporto d'agenzia.

– La risoluzione

Di norma, i rapporti d'agenzia instaurati in campo internazionale tendono a durare per molto tempo; per le agenzie di commercio solitamente viene fissato un periodo di almeno cinque anni.

I termini e le modalità di risoluzione dovrebbero comunque essere chiaramente esposti nell'accordo.

In generale, un'agenzia può cessare dietro preavviso da parte di uno dei due contraenti. Il periodo di preavviso dovrebbe essere precisato nel mandato d'agenzia, così come dovrebbe essere previsto che, alla scadenza del periodo iniziale, il rapporto sia rinnovabile tacitamente.

Altri eventi possono portare alla risoluzione dell'accordo, tra questi le cause di forza maggiore quali calamità naturali o eventi politici straordinari, il fallimento di un contraente, l'assorbimento da parte di terzi, l'estinzione del contratto per perdita dei diritti di proprietà industriale, la cessazione di attività di uno dei contraenti o la cessazione della fabbricazione dei prodotti che fanno oggetto del contratto.

In caso di contratti a termine può essere prevista un'indennità; in campo internazionale è usuale e comunque consigliabile che tutti gli accordi contengano clausole esonerative della responsabilità per quanto concerne il pagamento di indennità di risoluzione. Tuttavia, questa precauzione non sempre è sufficiente, specialmente in Paesi in cui si ritiene che gli agenti abbiano diritto ad indennità di risoluzione consistenti, a prescindere da quanto stabilito nel contratto.

In merito ai contratti di agenzia esiste una normativa CEE, della quale è importante richiamare gli elementi essenziali.

A condizione che le funzioni dell'agente rientrino esattamente nei limiti

posti dalla Commissione CEE, il preponente e l'agente hanno la massima libertà di stipulare un contratto che garantisca all'agente il diritto esclusivo di rappresentare il preponente in un determinato territorio. L'agente non è una entità commerciale indipendente, ma ha una funzione ausiliaria rispetto al fabbricante o al fornitore, pur non potendo essere qualificato come dipendente.

L'accordo deve prevedere che il preponente non svolga direttamente affari nel territorio né che consenta ad altri agenti di farlo; per contro, l'agente non deve trattare affari per conto del preponente al di fuori del territorio che gli è stato assegnato.

Nonostante la normativa preveda che l'agente si limiti a trattare affari per conto del preponente, ci sono due aspetti di maggiore autonomia che vengono inclusi tra le funzioni proprie di un agente esclusivo: lo star del credere ed il mantenimento di scorte in deposito.

L'agente, in particolare nell'ambito internazionale, può assumersi la responsabilità della solvibilità dei clienti e quindi garantire il preponente dal rischio di mancati pagamenti. È ovvio che questo onere che l'agente eventualmente può assumersi debba essere compensato con una extra-provvigione, detta appunto "star del credere".

L'agente, ai sensi della normativa CEE non può detenere scorte dei prodotti a proprio nome. Nulla vieta però che egli possa detenerle per conto del preponente, purché questi ne resti il proprietario durante il deposito e la distribuzione e diventino proprietà del cliente solo dopo la consegna ed il relativo pagamento. Per questo servizio, svolto nell'interesse del preponente, l'agente può richiedere un compenso aggiuntivo.

Sotto un profilo più generale, sono evidenti i vantaggi e gli svantaggi che derivano al preponente e all'agente dalla costituzione di un rapporto di agenzia.

Il preponente ha il vantaggio di una presenza in un mercato estero a costi più contenuti rispetto a forme dirette quali ad esempio la costituzione di una filiale commerciale e di una propria rete distributiva. Al tempo stesso egli mantiene il controllo del mercato e in particolare della variabile prezzo e delle modalità di vendita. Gli svantaggi si ricollegano anzitutto al rischio che è totalmente a suo carico, a meno che l'agente non garantisca il buon esito delle operazioni dietro un compenso aggiuntivo (lo star del credere). Inoltre, l'agente frappone pur sempre uno schermo tra il produttore e il mercato, per quanto in misura più ridotta rispetto ad altre forme di presenza. Infine, il successo sul mercato estero viene a dipendere totalmente dalla felice scelta dell'agente e ciò è particolarmente grave quando all'agente sia conferita l'esclusiva. È ben vero che l'agente può essere revocato, ma la

decisione non può essere sempre presa con la rapidità adeguata alla situazione e può essere fonte di ulteriori problemi, anche di ordine finanziario, qualora si debba pagare un'indennità di risoluzione.

Per quanto riguarda l'agente, il principale vantaggio è rappresentato dal fatto che egli non corre alcun rischio, in linea di massima (salvo quello di essere revocato in caso di insuccesso), e che non gli è richiesto un impegno finanziario elevato, non avendo di solito un magazzino proprio e dovendo solo fronteggiare le spese di costituzione e funzionamento dell'agenzia. Lo svantaggio è naturalmente rappresentato dal grado limitato di autonomia e dalla possibilità che il successo della sua attività induca il preponente a scegliere una presenza diretta.

6. LA CONCESSIONE

La concessione può essere definita come una forma di collaborazione avente i caratteri della stabilità e della durata tra produttore (concedente) e distributore (cessionario), caratterizzata dal fatto che il secondo vende nella zona assegnatagli in nome e per conto proprio i prodotti acquistati dal concedente²⁷.

Il concessionario differisce profondamente dall'agente, in quanto quest'ultimo opera semplicemente come mediatore contrattuale e viene remunerato con una percentuale fissa a titolo di provvigione, mentre il concessionario acquista i prodotti dal fornitore, li paga con un determinato sconto e li vende infine ai clienti al prezzo da lui stabilito, ricavandone un profitto diretto.

Nella pratica, la nomina di concessionari esclusivi in determinati territori è un metodo largamente utilizzato dai produttori che cercano di vendere i loro prodotti sui mercati internazionali. Generalmente il limite territoriale del concessionario è piuttosto ampio e, spesso, tale limite è costituito dai confini nazionali del Paese del concessionario stesso. Se vi è l'esclusiva, il concedente è tenuto ad evitare l'invasione – per così dire – del mercato oggetto della concessione e, nel caso che ciò accada, possono essere previsti adeguati risarcimenti.

Il concessionario assume l'obbligo di non fare concorrenza ai prodotti

²⁷ P. HEARN, *Contratti commerciali internazionali*, Etas Libri, Milano 1991, pp. 87-105; M. BIANCHI-D. SALUZZO, *op. cit.*, p. 132; D. COMBA, *op. cit.*, p. 179.

del concedente, né direttamente né attraverso società collegate. Egli deve detenere uno *stock* di prodotti nel proprio magazzino (eventualmente le merci possono essere detenute in tutto o in parte anche in conto deposito) e deve organizzare la vendita secondo le modalità concordate con il concedente; egli ha altresì l'obbligo di fornire informazioni sull'andamento del mercato e di organizzare il servizio post-vendita.

A differenza della figura dell'agente, che è prevista in quasi tutti gli ordinamenti giuridici dei Paesi CEE, il concessionario non è generalmente disciplinato. In proposito vi è però una disciplina CEE che riguarda la concessione in esclusiva.

La nomina di un concessionario esclusivo in determinati territori è un fatto generalmente accettato dalla Commissione CEE come un sistema di distribuzione di prodotti nei mercati di esportazione, compatibile – a determinate condizioni – con le norme in materia di concorrenza.

L'allentamento delle norme che vietano pratiche restrittive della concorrenza trova la sua giustificazione, in primo luogo, nell'esigenza di migliorare la distribuzione a vantaggio dell'utilizzatore finale e di favorire lo sviluppo degli scambi commerciali. Può così intensificarsi la concorrenza tra fabbricanti di prodotti simili e può essere facilitato l'accesso di più imprese ai mercati di sbocco.

In particolare, il Regolamento CEE 83/1983 prevede l'esenzione dalle disposizioni che vietano limitazioni di concorrenza, per le clausole contenute negli accordi di distribuzione stipulati in un paese membro della CEE tra non più di due imprese e nei quali il fornitore si impegna nei confronti del concessionario a vendere determinati prodotti – ai fini della rivendita in un determinato territorio – soltanto a quest'ultimo e a nessun altro utilizzatore e commerciante.

Il concessionario, da parte sua, si impegna a non fabbricare né distribuire prodotti concorrenti; ad acquistare i prodotti contrattuali solo dalla controparte; ad astenersi dal praticare una politica di vendita attiva al di fuori della zona assegnatagli.

Si noti che non vengono poste restrizioni al concessionario volte a impedire l'attuazione di una politica di vendita passiva, consistente cioè nell'evasione di ordini da lui non espressamente stimolati provenienti da utilizzatori o commercianti che risiedono fuori zona, anche se si tratta di una zona riservata ad altro concessionario.

Altri divieti ed obblighi sono previsti nel regolamento, tuttavia possiamo sintetizzare affermando che l'esenzione arriva solo fino a consentire al concessionario esclusivo di usufruire di un certo grado di protezione dalla concorrenza da parte di altri distributori all'interno ed all'esterno della zona

assegnata e trova un limite nel diritto dei concessionari esclusivi operanti in altre zone di condurre una politica di vendita passiva.

Una volta che i prodotti sono stati lecitamente venduti sul mercato, non può essere promossa alcuna azione mirante ad impedire ai commercianti indipendenti o agli utilizzatori di poter liberamente acquistare tali prodotti in qualunque parte della Comunità, qualora essi lo desiderino.

Tali attività sono comunemente denominate "importazioni parallele" e possono avere un effetto rilevante sulla formulazione delle politiche di vendita.

I concessionari esclusivi devono permettere la libera importazione dei prodotti oggetto del contratto di concessione ad opera di commercianti indipendenti in un mercato in cui vige una certa protezione per tali prodotti. Qualora le condizioni di scambio siano normali, non c'è molto da temere da tali attività; tuttavia, anche in queste circostanze, il costo per il mantenimento di un'efficiente organizzazione distributiva spesso richiede che i margini e quindi i prezzi subiscano rialzi non sempre compensati da economie di scala; ciò può lasciare spazio ad operatori in grado di praticare prezzi molto bassi.

In tali circostanze è necessario considerare i vantaggi dell'utilizzatore, derivanti dai servizi forniti da un efficiente sistema distributivo rispetto a quelli, spesso transitori, derivanti da prezzi ridotti. Questa problematica è stata oggetto di molte controversie e polemiche e, dato che la Commissione con il più recente regolamento in materia non ha fatto alcuna concessione in questo senso, è probabile che sarà così anche in futuro.

È evidente quindi che l'espansione del fenomeno dell'importazione parallela, in molti casi può provocare sensibili squilibri di mercato danneggiando, tanto i concessionari che per loro struttura sono soggetti a certi costi fissi, quanto gli utilizzatori che, attratti dal basso prezzo, trascurano tutte le problematiche derivanti dal vantaggio dell'assistenza. Tuttavia né il fabbricante né il concessionario possono fare qualcosa per impedire la proliferazione di tale attività.

Il Parlamento europeo nel 1981 ha adottato una risoluzione di tipo programmatico in cui si è affermata la necessità di un'analisi approfondita delle problematiche originate dall'importazione parallela al fine di salvaguardare il mercato dalle speculazioni degli importatori.

Il regolamento 83/1983 prevede che il beneficio dell'esenzione dalla normativa sulla concorrenza possa essere ritirato se si constata che c'è stato un rifiuto di fornire i beni senza una "ragione oggettivamente giustificata".

Esistono vari motivi commercialmente ragionevoli per cui un fornitore potrebbe rifiutare di vendere a potenziali clienti che, per qualsivoglia ragione, non siano ritenuti idonei come distributori. Tali ragioni potrebbero

essere, ad esempio, lo scarso merito creditizio e la mancanza di organizzazione tecnica in grado di fornire assistenza pre e postvendita agli utilizzatori. Tuttavia, ove sia evidente che il vero scopo del rifiuto sia quello d'impedire la rivendita a prezzi eccessivamente bassi o la circolazione dei beni tra i vari Stati al fine di proteggere gli sbocchi regolari ed esclusivi della normale concorrenza, è possibile dedurre che sia stata commessa una violazione della normativa CEE, per cui la Commissione non solo potrebbe revocare i benefici dell'esenzione, ma potrebbe anche infliggere pesanti ammende.

In conclusione, la concessione si configura come una forma di presenza molto diversa rispetto all'agenzia. In comune con questa ha il vantaggio, per il concedente, di una copertura del mercato a costi contenuti, ma a questo si aggiunge il maggior vantaggio dell'assenza di rischi di tipo commerciale. Il vero rischio è quello insito nella scelta del concessionario ed è relativo al volume di vendite che questi può assicurare. Tale rischio è reso più grave dal fatto che molto spesso il concessionario opera sulla base di un'esclusiva: una scelta sbagliata preclude per un tempo non brevissimo la possibilità di espansione su un determinato mercato. Indubbiamente la sostituzione di un concessionario presenta per certi aspetti problemi minori rispetto all'agente (non ci sono indennità di uscita da pagare), ma non è certamente semplice, specialmente se l'operato del precedente concessionario ha diffuso sul mercato un'immagine negativa del prodotto.

Altri svantaggi sono rappresentati dal fatto che il concessionario rappresenta uno schermo di notevole spessore tra il produttore e il mercato e che il grado di controllo delle variabili di *marketing mix* è piuttosto basso: non va dimenticato che il prezzo di vendita è fissato dal concessionario, in funzione dell'utile sperato sugli approvvigionamenti di merci fatti presso il produttore. Il controllo del prezzo è solo indiretto, da un lato perché è ovviamente influenzato dal prezzo praticato al concessionario e dall'altro lato perché è ugualmente sensibile alla presenza di eventuali mercati paralleli.

Dal punto di vista del concessionario, il rapporto di concessione presenta un alto livello di rischio, ma al tempo stesso garantisce un massimo di autonomia, che gli consente di esplicare al meglio le sue capacità imprenditoriali, soprattutto se il prodotto è buono e se la concessione è di tipo esclusivo.

7. IL LICENSING

Il *licensing* è un contratto di cessione di licenza, consistente nella concessione dello sfruttamento temporaneo dei diritti derivanti da opere dell'ingegno (brevetti) o di beni immateriali di proprietà (marchi, *know-how*). La cessione di licenza avviene dietro pagamento di un corrispettivo: esso può consistere in una somma iniziale (*lump sum*) e/o in *royalties* commisurate alla produzione, alle vendite o ad altro²⁸.

Sotto il profilo economico, si tratta di un accordo di tipo industriale che ha avuto sempre più larga diffusione negli ultimi anni. Vi ha contribuito il processo di accelerazione nella diffusione delle tecnologie e il riposizionamento di molte imprese minori.

Dal primo punto di vista, l'accelerazione è stata favorita dall'intensificarsi degli investimenti in ricerca e sviluppo e dalla crescente applicazione industriale dei processi scoperti: molte imprese, pressate da costi crescenti (in particolare per quanto riguarda il costo del lavoro), hanno fatto la scelta di ridurre la funzione di produzione fisica e di incrementare la produzione di immaterialità. La cessione di licenze ha perciò rappresentato la modalità più indicata per valorizzare adeguatamente il punto di forza rappresentato dalla tecnologia, neutralizzando il punto di debolezza rappresentato dagli elevati costi di produzione.

Dal secondo punto di vista, il processo di accelerazione del progresso tecnologico, a cui si è appena accennato, e la crescita dimensionale di alcune imprese industriali hanno costretto le imprese di piccole e medie dimensioni a specializzarsi e a scoprire nicchie nella quali la loro competenza tecnica le rende difficilmente vulnerabili. La tecnologia sviluppata da queste imprese si è dimostrata capace di rispondere a specifici bisogni sia a livello nazionale sia internazionale. Poiché la scarsità di risorse non consente di dotarsi di una completa articolazione internazionale, esse tendono a recuperare al più presto possibile i costi di ricerca e sviluppo attraverso la firma di accordi industriali con *partners* stranieri.

Un accordo di licenza deve sempre essere visto in una prospettiva di lungo termine per entrambi i *partners*. Il detentore di tecnologia che pos-

²⁸ P. HEARN, *op. cit.*, pp. 109-202; M. BIANCHI-D. SALUZZO, *op. cit.*, p. 117; D. COMBA, *op. cit.*, p. 183; P. SCAGLIONE-S. SANDRI, *Licensing*, Ipsoa Informatica, 1990; A. FOGLIO, *Il commercio estero delle tecnologie, dei progetti industriali e dei know-how*, F. Angeli, Milano 1992.

siede un'invenzione brevettata sfruttabile a livello internazionale ha due strade diverse:

- lo sfruttamento in prima persona dell'invenzione, direttamente dal paese d'origine, attraverso l'esportazione, oppure attraverso la creazione di una rete internazionale;
- il trasferimento ad un terzo della propria tecnologia.

In questo secondo caso è probabile che il concedente voglia conservare alcuni diritti, stimando lo sfruttamento diretto più redditizio, piuttosto che cederli ad un licenziatario in modo totale. A seconda della decisione assunta la forma del contratto sarà quella della cessione di una licenza esclusiva o non esclusiva o eventualmente della creazione di una *joint venture*.

La negoziazione di un accordo di licenza è un'operazione molto delicata, perché non va mai dimenticato che essa comporta la creazione di un possibile concorrente, che potrebbe anche nel futuro risolvere il contratto, valutando che gli utili che gliene derivano sono maggiori delle indennità o penali che deve pagare. Il rischio è tanto più alto, quanto meno protetta è la tecnologia oggetto dello scambio.

La scelta del licenziatario è il punto più delicato dell'operazione: poiché spesso nel contratto viene incluso l'impegno di questi a fornire informazioni al licenziante intorno agli eventuali miglioramenti apportati alla tecnologia ricevuta, è importante scegliere un *partner* di buon livello tecnologico e, soprattutto, con capacità complementari rispetto a quelle del licenziante. Il licenziatario deve anche essere in grado di diffondere adeguatamente la tecnologia ricevuta nel suo ambito territoriale.

Talvolta le motivazioni che conducono alla conclusione di un accordo di licenza sono meno legate alla strategia dell'impresa e dipendono invece da fattori contingenti. Alcuni sono legati alla concorrenza: può accadere che due imprese, per vie del tutto autonome e indipendenti, arrivino alla stessa scoperta e si rendano conto che un accordo di scambio dei brevetti a titolo gratuito o contro pagamento di *royalties* sia preferibile ad una difficile battaglia legale; un altro caso ricorre quando un'impresa abbia contraffatto i brevetti di un'altra e le venga intimato di cessare la produzione: anche in questo caso può essere preferibile non esigerne l'eliminazione dal mercato, ma procedere ad uno scambio della tecnologia contraffatta.

Un secondo fattore contingente che spinge allo scambio di licenze è rappresentato dalla presenza di legislazioni restrittive dello scambio di merci o dell'investimento.

Infine, non va dimenticata la politica di acquisizione di licenze attuata da molti paesi per favorire un rapido processo di industrializzazione.

Un fenomeno molto interessante è lo scambio di licenze incrociate (*cross*

licensing). Accade spesso che i due firmatari di un accordo di licenza effettuino ricerche sui prodotti o sui processi che sono oggetto dell'accordo: in tal caso, generalmente il contratto precisa che ciascun *partner* deve essere informato per primo su tutte le nuove applicazioni che potrebbero essere scoperte dall'altro, sia a titolo gratuito sia dietro pagamento di *royalties*. Il licenziatario, se riesce a perfezionare sufficientemente il prodotto, può ottenere un nuovo brevetto che gli conferisce un certo monopolio e un maggior potere di negoziazione nei confronti del primo concedente.

Gli scambi di licenze sono anche usati da imprese dotate di propria attività di ricerca e sviluppo e titolari di brevetti: raggruppandoli in una sorta di "portafoglio", questi possono essere scambiati contro un altro pacchetto, che permette di iniziare l'attività in un nuovo settore.

Le licenze incrociate sono così diventate una politica molto comune nelle grandi imprese come nelle piccole, che ricercano un *partner* disposto non solo ad acquistare la loro tecnologia ma anche a fornire in cambio una tecnologia complementare. Ciascun *partner* può così diversificare la produzione e frazionare i rischi.

Le principali tipologie in materia di cessione di licenze sono le seguenti:

a) Accordi di licenza di brevetto

Il titolare di uno o più brevetti trasferisce ad un imprenditore di un Paese estero il diritto di sfruttamento di tale proprietà industriale per la fabbricazione di prodotti o l'applicazione di procedimenti inclusi nell'ambito di detta proprietà.

La concessione di un brevetto conferisce al titolare il diritto esclusivo per un certo numero di anni di fabbricare e di vendere sul mercato prodotti o di attuare processi utilizzando l'invenzione brevettata.

I brevetti sono protetti contro eventuali violazioni per un periodo di venti anni. Si verifica una violazione del brevetto quando una persona diversa dal titolare fabbrica, cede, offre in vendita, utilizza o importa il prodotto senza il consenso di questi. In caso di violazione del brevetto si può promuovere in sede legale un'azione di contraffazione, richiedendo di bloccare la produzione, la vendita e l'uso dei beni contraffatti, la cessione dei beni stessi al titolare del brevetto ed il risarcimento del danno subito, o, in alternativa, la cessione dei profitti derivati dalla contraffazione.

Il modo più utilizzato per trasferire un brevetto è quello di concedere ad un'altra parte una licenza per un uso totale o parziale, entro limiti stabiliti in un accordo di licenza.

Quest'ultimo deve essere registrato presso l'Ufficio brevetti e, qualora

contenga clausole restrittive della concorrenza che potrebbero essere in contrasto con l'art. 85 del Trattato di Roma, dovrà essere notificato alla Commissione della Comunità Europea di Bruxelles. In proposito, la normativa CEE (Regolamento 2349/84) ammette l'esenzione per le clausole che vietano a un licenziatario di un paese membro di fabbricare o di vendere i prodotti oggetto della licenza o di utilizzare i processi oggetto della licenza in territori riservati al licenziante. Con alcune riserve, viene anche consentito al licenziatario di esercitare tali attività in territori del mercato comune riservati ad altri licenziatari ed ai licenzianti di concedere altre licenze o di sfruttare essi stessi l'invenzione concessa in licenza nei territori riservati in esclusiva ai licenziatari.

La Commissione, nel decidere in merito e nel concedere le relative esenzioni, ha riconosciuto che la nomina di un licenziatario esclusivo, autorizzato a sfruttare l'invenzione in un determinato territorio, escludendo il licenziante e gli altri licenziatari, è ammissibile – pur costituendo una limitazione di concorrenza – in quanto occorre tener conto dei rischi finanziari connessi con la costituzione di un'organizzazione industriale e commerciale destinata alla produzione e alla vendita dei nuovi prodotti nel territorio assegnato. Nel contempo, gli effetti positivi derivanti dalla diffusione di nuove tecnologie nel mercato comune e la connessa esigenza di incoraggiare i titolari di diritti di brevetto a concedere licenze, ha indotto la Commissione ad accettare il fatto che al licenziante sia fornita protezione contro l'eventuale concorrenza da parte dei licenziatari.

Al licenziatario può anche essere vietato il trasferimento della licenza o di concedere sottolicensenze senza il consenso del licenziante. Il licenziante può sottoporre a controlli il licenziatario: detti controlli trovano una loro logica nella necessità del licenziante d'imporre al licenziatario rigide istruzioni sulle modalità di produzione e soprattutto sul controllo di qualità di quest'ultima.

Ai licenziatari può essere fatto obbligo di acquistare presso il licenziante od altro fornitore da questi designato determinate forniture destinate ad essere utilizzate nella produzione, qualora ciò sia necessario per assicurare uno sfruttamento tecnicamente corretto dell'invenzione concessa.

Sovente, gli accordi di licenza di brevetto prevedono che il licenziatario possa o debba utilizzare marchi di proprietà esclusiva del licenziante, al fine di godere direttamente dell'immagine del licenziante. Tutto ciò è consentito, a condizione che al licenziatario non venga impedito di indicare la sua qualità di fabbricante dei prodotti.

Qualora negli accordi di licenza siano contenute disposizioni che regolano l'uso di tecnologia segreta connessa all'utilizzazione del brevetto, al licenziatario fa capo l'obbligo di mantenere il più assoluto riserbo e quello di destinare il *know-how* relativo agli scopi previsti dall'accordo.

b) Gli accordi di licenza di *know-how*

Il *know-how* può essere definito come qualunque informazione e tecnica industriale atta ad assistere nella fabbricazione o nella lavorazione di prodotti. Anche al *know-how* si estende l'obbligo di riservatezza che caratterizza la cessione di brevetti: le licenze di *know-how* spesso prevedono la risoluzione del contratto nel caso che quest'obbligo non venga rispettato.

Se il *know-how* è divenuto di pubblico dominio, tanto da mettere un terzo in grado di produrre e vendere beni che lo incorporano, ciò significa che il segreto è andato perduto e che l'esclusiva connessa alla licenza o ad altra forma di accordo è decaduta ed è diventata priva di commerciabilità, anche se non di efficacia.

È quindi essenziale, al fine di poter continuare a beneficiare dell'uso esclusivo del *know-how* il più a lungo possibile, impiegare la massima vigilanza: qualora sia possibile la brevettabilità, il pericolo può essere sventato depositando una richiesta di brevetto.

Gli accordi di licenza di *know-how* contengono di solito diverse clausole volte ad assicurare ai contraenti il massimo beneficio dalle invenzioni contenute nella tecnologia oggetto del contratto. Oltre a particolareggiate disposizioni sull'osservanza del segreto, i contratti generalmente contengono clausole riguardanti restrizioni territoriali sull'uso del *know-how* e sulla vendita dei prodotti finali; restrizioni sulla tipologia dei prodotti a cui può essere applicata la tecnologia; modalità di trasferimento del *know-how*; diritti connessi ai perfezionamenti o agli sviluppi della tecnologia, e così via.

Spesso i contraenti prevedono un certo grado di esclusività territoriale e ciò è consentito dalla normativa CEE.

c) Accordi di licenza d'uso del marchio

L'autorizzazione concessa dal titolare di un marchio registrato ad un terzo in un paese estero di utilizzare il marchio per contraddistinguere determinati prodotti è di solito collegata al contestuale trasferimento di brevetti, di conoscenze tecniche non brevettate o di modelli industriali. Il marchio serve a collegare i prodotti all'identità del fabbricante, mettendo i consumatori in grado di riconoscerne gli *standard* di qualità o di utilità.

Il diritto di utilizzazione di un marchio, solitamente è collegato a diritti di licenza di brevetti, di modelli industriali e di *know-how*, ma, mentre i brevetti scadono dopo 20 anni dal primo deposito, i modelli industriali dopo 15 anni ed il *know-how* dopo un periodo variabile, i diritti sui marchi d'impresa possono durare illimitatamente. Ciò significa che il detentore di

una licenza d'uso può trarre un notevole e crescente profitto da tale concessione, come pure il proprietario del marchio concesso in licenza, purché eserciti un attento controllo contrattuale sull'uso del marchio, dopo aver naturalmente selezionato con cura il licenziatario.

In base alla normativa CEE, negli accordi di licenza d'uso dei marchi non possono comparire disposizioni che impediscano a commercianti indipendenti di importare nel territorio riservato prodotti regolarmente contrassegnati con il marchio (importazioni parallele).

Le fasi che portano alla conclusione di un accordo di licenza possono essere sintetizzate nelle seguenti²⁹:

– *Analisi delle risorse dell'impresa*

L'avvio di un accordo di licenza presuppone un'analisi accurata della situazione dell'impresa da molti punti di vista: brevetti, per vedere quali siano negoziabili e con quali obiettivi; *know-how*, per valutarne l'originalità e la vendibilità; marchi.

A tale analisi interna si accompagnerà quella dei mercati potenziali, per individuare alcuni paesi di interesse.

– *Individuazione del partner*

L'impresa potrà eventualmente passare attraverso l'intervento di un suo rappresentante locale: spesso si tratta dell'agente di brevetto locale che ha curato il suo deposito, coadiuvato da organismi specializzati pubblici o privati.

L'individuazione del *partner* locale è un'operazione molto delicata e cruciale: spesso l'importazione di tecnologia incontra notevoli resistenze da parte dei tecnici e dei ricercatori delle imprese acquirenti. L'identificazione dei requisiti ottimali del *partner* può essere fatta con due logiche differenti a seconda che si privilegi la competenza tecnica oppure la capacità distributiva.

– *Negoziazione e conclusione del contratto*

In questa fase devono essere prese alcune decisioni molto importanti: un punto fondamentale è rappresentato dalla concessione dell'esclusiva o meno. La licenza esclusiva è ovviamente più remunerativa per chi la concede, ma spesso la scelta è influenzata anche dalle normative fiscali, dalle leggi *anti-trust*, da altri elementi di ordine legislativo.

²⁹ G. LEROY-G. RICHARD-J.P. SALLENAVE, *La conquête des marchés extérieurs*, Editions d'organisations, Parigi 1978, pp. 101-131.

Durante la negoziazione il concedente divulga, solitamente, parte della sua tecnologia affinché il potenziale licenziatario possa verificare il suo interesse: in questo caso verrà firmato un accordo in cui il licenziatario si impegna a non divulgare le informazioni confidenziali ricevute.

Il contratto individua, tra l'altro, l'oggetto della licenza, la durata, l'ambito territoriale (molto importante in caso di esclusiva), l'eventuale fornitura di beni e servizi accessori da parte del licenziante, le modalità di trasferimento della tecnologia, le eventuali limitazioni alla vendita diretta del prodotto sul mercato del licenziatario, la remunerazione.

– *Applicazione del contratto*

Dopo che il contratto viene firmato, il licenziante provvederà al trasferimento della tecnologia: a tale scopo invierà i suoi tecnici presso il licenziatario e si occuperà anche della formazione dei tecnici di quest'ultimo. Laddove è previsto lo scambio dei perfezionamenti apportati al brevetto, si svolgeranno riunioni periodiche dei tecnici delle due imprese.

– *Valutazione a posteriori*

La valutazione a posteriori è indispensabile per comprendere se l'operazione ha raggiunto gli obiettivi previsti, anche in termini di redditività. Cambiamenti importanti quali ad esempio nuove tecniche messe a punto dai concorrenti, una nuova situazione politica ed economica, mutamenti nella proprietà e nella gestione delle due imprese, possono mutare gli obiettivi che erano stati individuati all'inizio dell'operazione. Il concedente può non essere soddisfatto dei risultati raggiunti dal licenziatario e decidere di intervenire direttamente con l'esportazione o con una propria filiale, utilizzando la maggiore conoscenza acquisita del mercato e del settore.

8. LA VENDITA DI IMPIANTI CHIAVI IN MANO

Il contratto di vendita di un impianto chiavi in mano costituisce una delle forme più sofisticate e complesse di contratto internazionale, per i delicati aspetti di ordine tecnico, politico, finanziario e di mercato che vi sono connessi³⁰.

³⁰ L. GAMBARELLI, *Il contratto internazionale*, Clup, Milano 1989; A. FOGLIO, *op. cit.*, pp. 70-75.

Il venditore si impegna a vendere all'acquirente un impianto industriale predisposto per lo svolgimento di una specifica produzione, assumendosi la completa responsabilità della costruzione e la garanzia del funzionamento. L'obbligo di chi realizza un impianto chiavi in mano si esaurisce soltanto nel momento in cui egli è in grado di mettere a disposizione dell'acquirente l'impianto funzionante.

Esistono anche contratti chiavi in mano definiti parziali, in base ai quali la funzione di chi trasferisce è limitata alla progettazione, alla supervisione del montaggio ed alla messa in movimento dell'impianto, mentre gli altri oneri (costruzione dell'infrastruttura, acquisto totale o parziale dei macchinari) gravano sull'acquirente.

Parliamo di contratto chiavi in mano quando l'azienda detentrica di tecnologia, dopo aver superato lo stadio della cessione della tecnologia in tutti i suoi aspetti di *know-how*, assume l'impegno di fornire oltre al *know-how* stesso anche gli impianti e i macchinari di produzione, giungendo fino ad accollarsi la responsabilità dell'edificazione delle opere, il tutto nell'ambito di un contratto che stabilisce il corrispettivo della prestazione globale, nonché i modi e i tempi per l'entrata in produzione. Il trasferimento che avviene è quindi al tempo stesso di tecnologia di produzione e di capacità di installazione: il contratto può essere considerato come una forma avanzata di trasferimento di tecnologia, perché ha per oggetto tutti gli elementi che consentono all'acquirente di gestire con profitto un complesso industriale, partendo completamente da zero. Per quanto riguarda i settori, la realizzazione di impianti chiavi in mano ha per oggetto, per lo più, grandi complessi industriali dei settori siderurgico, petrolifero, petrolchimico e grandi infrastrutture.

Generalmente il contratto ha una durata pluriennale e può prevedere oltre la fornitura dei macchinari anche la progettazione, l'assistenza nell'avviamento della produzione e, talvolta, anche la formazione e l'addestramento del personale.

È praticamente impossibile descrivere tutte le situazioni che possono condurre alla stipulazione di un accordo di questo tipo: ogni operazione è un caso particolare che va studiato a seconda delle esigenze delle parti coinvolte e della concorrenza dal lato dell'offerta. È tuttavia possibile definire un quadro generale di riferimento applicabile alla maggior parte dei casi e descrivere le procedure più frequenti.

La nascita di questa formula contrattuale è piuttosto recente, in quanto appare per la prima volta negli anni '60 a seguito del processo di decolonizzazione che ha caratterizzato questo periodo. Molte ex-colonie ottennero infatti l'indipendenza politica e presero coscienza della necessità di uno sviluppo industriale rapido, al fine di realizzare una maggior indipendenza

economica. I problemi di industrializzazione si ponevano dunque in termini nuovi rispetto al passato e richiedevano l'adozione di strategie originali di sviluppo industriale: occorreva porre rimedio all'esodo di capitali, alla mancanza di manodopera specializzata e di capacità tecnologiche ed organizzative, evitando di cadere in un eccesso di dipendenza economica ed industriale dei Paesi fornitori.

A questi fattori di ordine politico ed economico si aggiungevano alcuni dati di fatto:

- l'esistenza di risorse minerarie, forestali e agricole, talvolta di notevole importanza e da sempre esportate come tali, senza una prima trasformazione sul posto;
- la disponibilità di manodopera abbondante e a buon mercato, ma totalmente priva di qualificazione e motivazione;
- l'inesistenza di elementari sistemi di infrastrutture;
- l'inesistenza di tecnologia locale e di capacità imprenditoriali adeguate.

Il problema di questi paesi, da un lato, era quello di colmare il ritardo nei confronti dei paesi industrializzati, procurandosi all'estero le tecnologie necessarie, e, dall'altro lato, era quello di avviare rapidamente un processo di industrializzazione, con l'obiettivo di sostituire con prodotti locali le massicce importazioni di prodotti finiti.

Gli strumenti classici di trasferimento della tecnologia utilizzati nei paesi sviluppati, come la cessione di licenze e la costituzione di *joint ventures* non erano adeguati: il trasferimento di tecnologia lasciava aperto il problema della capacità di utilizzarla in modo corretto e la creazione di filiali comuni non era considerata con favore dalle imprese che avrebbero potuto investire per ragioni di ordine politico ed economico, nonché per l'inesistenza o l'inadeguatezza dei *partners* locali.

Venne così concepito lo strumento della cessione di impianti chiavi in mano.

Si discute se la formula sia nata in relazione alle esigenze sopra descritte o se abbia invece avuto la sua origine negli USA, in un momento di ristagno dell'attività produttiva e di scarse vendite sul mercato domestico. Ad ogni modo, essa ha registrato un grosso successo sia nei paesi in via di sviluppo sia nei paesi dell'est. A partire dagli anni '70 numerose operazioni di questo tipo sono state concluse con i paesi produttori di petrolio, dove l'interscambio tra tecnologia e petrolio ha trovato una sua propria forma di realizzazione.

La maggior parte di questi contratti è quindi stipulata con paesi non rientranti fra quelli industrializzati: tuttavia, anche imprese di paesi industrializzati (Stati Uniti, Germania, Francia, ecc.) acquistano stabilimenti chiavi in mano, sia per sviluppare rapidamente un determinato settore di attività, sia per utilizzare e trasformare sottoprodotti dell'attività industriale.

Il contratto di vendita di stabilimenti chiavi in mano, per la sua ampiezza e complessità, richiede in tutte le fasi della sua realizzazione la partecipazione di numerose imprese, pubbliche e private, e di intermediari. Acquirente e venditore sono sempre imprese, mai direttamente i governi dei paesi coinvolti. L'intervento delle autorità pubbliche è, tuttavia, molto importante: le implicazioni politiche della costruzione di un grande complesso industriale sono tanto più rilevanti quanto più limitate sono le risorse finanziarie e valutarie del paese acquirente e quanto più decisiva è l'operazione dal punto di vista delle strategie di sviluppo industriale del paese. Si pensi ad esempio all'impatto della costruzione di un grande complesso siderurgico o di un aeroporto in un paese molto arretrato e a basso reddito: il governo del paese acquirente cercherà di ottenere garanzie dal punto di vista delle conseguenze politico-economiche dell'operazione (creazione di posti di lavoro, ricadute sul sistema produttivo locale, realizzazione dell'autosufficienza del paese per quanto riguarda i beni di prima necessità, indipendenza strategica, ecc.). L'acquisto di un impianto chiavi in mano non è quindi un fatto isolato, ma rientra in un piano di industrializzazione nazionale rispondente ad un orientamento delle pubbliche autorità: questo aspetto ha grande importanza in tutte le fasi del contratto, dalla negoziazione alla realizzazione, passando per il finanziamento. Da quest'ultimo punto di vista, è molto frequente il ricorso ad organismi internazionali, come la Banca Mondiale e le sue agenzie, le banche internazionali di sviluppo operanti a livello continentale o sub-continentale in Africa, Asia, America Latina, la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BERS) che si occupa di interventi a favore dei paesi dell'est. I governi sono coinvolti sia attraverso la diretta partecipazione alle negoziazioni sia attraverso la concessione di garanzie di pagamento.

Le fasi di un accordo relativo alla cessione di un impianto chiavi in mano sono complesse, in funzione anche dei paesi interessati, dei settori industriali, delle caratteristiche delle imprese contraenti. Ad ogni modo, le fasi possono essere sintetizzate nelle seguenti³¹:

– *Invito a proporre offerte (appel d'offre)*

Spesso i paesi interessati a concludere un accordo si rivolgono ad organismi internazionali specializzati. Talvolta sono proprio i rappresentanti dei governi acquirenti che si indirizzano direttamente al governo di un altro paese, chiedendo se vi sono imprese interessate alla costruzione di un com-

plesso industriale. Le imprese interessate ad operare con questa modalità devono perciò assicurarsi l'accesso alle informazioni riguardanti tali offerte esistenti a livello internazionale e dichiarare di volta in volta la propria disponibilità ad operare sia singolarmente sia in via associata.

L'*appel d'offre* è un documento molto voluminoso contenente le condizioni più importanti del contratto e tutte le specifiche tecniche necessarie.

– *Esame dell'appel d'offre da parte dell'impresa*

L'impresa che intende partecipare alla gara deve approfondire le condizioni generali del contratto e valutarne gli aspetti tecnici, economici, finanziari, nonché analizzare i prevedibili concorrenti.

– *Decisione di presentare l'offerta*

L'impresa può proporsi come unico contraente, se pensa di poter condurre l'operazione da sola. Per la verità, ciò accade piuttosto raramente, perché poche imprese possiedono tutta l'esperienza tecnica e la capacità operativa necessaria per impiantare un complesso industriale. Anche quando l'impresa concorra da sola, essa è di solito un *main contractor*, che costituisce poi una rete di imprese per la realizzazione dell'opera. Più spesso, l'offerta viene presentata da un consorzio di imprese complementari con un capofila. Il ricorso ad altre imprese per completare le competenze necessarie avviene comunque, anche in questo secondo caso.

– *Preparazione del primo progetto*

La preparazione del progetto richiede il lavoro comune di tutte le imprese che partecipano al consorzio: il capocommessa, che è l'interlocutore dell'acquirente, l'organizzatore e il coordinatore del progetto; i soci del consorzio; i subappaltatori. Fondamentale è il ruolo di una società di *engineering* che provvederà a redigere il *dossier* tecnico dell'offerta: spesso questa società è il capocommessa. Gli aspetti da prendere in considerazione sono di un duplice ordine: tecnico, in quanto occorre dimostrare la validità della tecnologia fornita, la qualità dei componenti tecnici, la precisione dei termini di consegna, l'affidabilità dei subappaltatori e la disponibilità di materie prime nel paese acquirente, e commerciale-finanziario, perché il progetto deve assicurare il contenimento dei costi e la più alta redditività possibile. Un punto importante è rappresentato dal "contenuto locale" nella realizzazione dell'opera, la cui percentuale interessa molto al governo del paese acquirente, per i positivi effetti occupazionali e valutari, ma aumenta il rischio del venditore se l'affidabilità delle imprese locali è scarsa.

L'offerta presentata attraverso questo primo progetto ha normalmente una validità limitata nel tempo (3/6 mesi) per evitare che le alterne vicende

³¹ G. LEROY-G. RICHARD-J.P. SALLENAVE, *op. cit.*, pp. 185-215.

internazionali spostino significativamente i termini di convenienza per il proponente. Durante questo periodo proponente e acquirente si incontrano per chiarire dettagli tecnici e contenuti economici del progetto.

– *Esame e scelta dell'offerta*

Questa fase riguarda direttamente l'acquirente. La scelta può essere fatta in diversi modi: in generale, l'acquirente organizza un momento pubblico durante il quale le offerte presentate vengono aperte e il loro contenuto reso noto a tutti i concorrenti. Talvolta l'acquirente apre prima i *dossiers* riguardanti le specificazioni tecniche e, successivamente, quelli finanziari: in questo modo, i concorrenti possono formulare critiche agli altri progetti e modificare alcune specificazioni tecniche dei loro *dossiers*. Con l'apertura del secondo *dossier* si ha l'inizio delle negoziazioni vere e proprie.

– *Negoziazione*

Ogni aspetto del contratto può essere negoziato, nell'interesse del compratore, del venditore o di entrambi.

Le clausole contrattuali possono essere classificate in base al loro contenuto:

– clausole finanziarie, che riguardano la remunerazione dei diritti di proprietà industriale e del *know how*, delle spese di *engineering*, i costi di costruzione, di infrastrutturazione e di formazione del personale, le spese di assistenza tecnica all'inizio dell'attività e il compenso degli intermediari;

– clausole tecniche, concernenti il livello tecnologico e le caratteristiche tecniche in rapporto alle specificità locali;

– clausole di garanzia e responsabilità, con le quali l'acquirente si tutela da una serie di rischi circa l'esecuzione e il buon funzionamento dell'impianto.

Si comprende la delicatezza delle negoziazioni che si svolgono a tutti e tre i livelli, ma in particolare quelle riguardanti responsabilità e rischi: la tendenza attuale è quella di chiedere al venditore di garantire il funzionamento e il rendimento dell'impianto per un periodo più o meno lungo dopo l'avvio dello stabilimento e l'esito positivo dei collaudi effettuati. Durante questo periodo il venditore manterrà sul posto alcuni dirigenti, tecnici e operai specializzati e ciò avverrà in via permanente se il venditore si impegnerà anche a fornire l'assistenza tecnica successiva.

Per aspetti più specialistici, si rinvia alle considerazioni fatte nel paragrafo 1 sui contratti internazionali in generale e per quanto riguarda le garanzie bancarie sugli appalti al capitolo 7, paragrafo 4.

– *Esecuzione del contratto*

In questa fase sono ricompresi tre aspetti diversi:

– formulazione dello schema di impianto: vengono previste le scadenze che il venditore dovrà rispettare durante la realizzazione del progetto. Dovranno inoltre essere indicate chiaramente le forniture, le apparecchiature, i beni e i servizi compresi nel progetto da fornire sia direttamente sia attraverso sub-appaltatori; consegna e adattamento della tecnologia e degli impianti: la consegna deve essere accuratamente pianificata e occorre prevedere la necessità di adattamenti della tecnologia, in collaborazione con l'acquirente;

– formazione del personale: è appena il caso di sottolineare l'importanza della fase di formazione del personale locale: si tratta infatti della condizione indispensabile perché l'impianto continui a funzionare anche dopo il ritiro dei tecnici del venditore.

– *Verifiche e collaudi*

Normalmente si inizia con la messa a punto, seguita poi dall'entrata a regime. I collaudi possono durare molti mesi, finché l'acquirente non è soddisfatto e il venditore non ha adempiuto a tutte le sue obbligazioni.

– *Avvio dello stabilimento*

– *Valutazione*

Dopo che l'impianto è entrato a regime e i pagamenti sono stati effettuati, il venditore è in grado di redigere un consuntivo dell'operazione e di valutarne i risultati, anche se il bilancio non può essere fatto in termini esclusivamente finanziari, ma occorre tener conto degli effetti indotti sul posizionamento dell'impresa a livello internazionale. Non va infatti dimenticato che, talvolta, operazioni complesse come la cessione di impianti chiavi in mano vengono fatte non tanto per la loro redditività immediata, quanto per assicurarsi una presenza su certi mercati.

Anche sotto il profilo più strettamente finanziario, comunque, la valutazione non è agevole, sia perché la successione delle entrate e delle uscite si è manifestata in un'arco di tempo generalmente lungo sia perché le entrate possono essere anche molto dilazionate nel tempo, come accade, ad esempio, quando nell'operazione si innestano forme di *countertrade*, come il *buy back*.

Lo sviluppo delle vendite di impianti chiavi in mano ha fatto emergere nuove tendenze nella concezione e realizzazione dei progetti internazionali, motivate dal fatto che l'acquirente esige dal venditore sempre maggiori garanzie e richiede un contenuto locale sempre più elevato.

Si è passati così alla vendita di impianti con la formula "prodotto in mano": il venditore garantisce che i prodotti ottenuti saranno almeno della stessa qualità di quelli realizzati dagli impianti del venditore in altri paesi. In questo modo l'acquirente è protetto dal rischio che gli impianti cessino di funzionare non appena il venditore ritira le sue *équipes* di formazione e controllo, ma cresce enormemente il rischio per il venditore, che deve moltiplicare i propri sforzi nella formazione di personale locale con le caratteristiche adeguate a continuare l'attività.

L'innovazione non si è però fermata a questo punto: gli acquirenti hanno cominciato a chiedere che venisse loro garantito non solo il livello del prodotto, ma anche il profitto dell'attività, grazie alla garanzia del collocamento sul mercato dei prodotti ottenuti. In altre parole, il venditore si impegna a garantire al compratore l'accesso ai mercati di vendita dei prodotti, superando l'ostacolo derivante dalle sue scarse capacità di *marketing*. I paesi dell'est sono stati i primi ad intuire i vantaggi della vendita "profitto in mano" (o "mercato in mano"): il *buy back* è la modalità più frequentemente adottata per tradurre questo orientamento. Si comprende però come sia difficile per il venditore fornire una garanzia di questo genere: egli rinuncia infatti ad un mercato che avrebbe potuto servire direttamente a proprio profitto.

9. IL FRANCHISING

Il *franchising* è una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore detto affiliante (*franchisor*) ed uno o più imprenditori affiliati (*franchisee*), giuridicamente ed economicamente indipendenti, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale l'affiliante concede all'affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il proprio *know-how* ed i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all'affiliato la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa affiliante. L'affiliato si impegna a far proprie la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché a rispettare le condizioni contrattuali liberamente pattuite³².

Per meglio precisare gli elementi caratteristici del *franchising*, occorre puntualizzare i diversi aspetti della definizione sopraenunciata. Elemento caratteristico di questa collaborazione è che essa si sviluppa in un tempo non breve (generalmente 3/6/9 anni) ed in modo continuativo; affinché questa collaborazione produca i suoi effetti sia per l'affiliante sia per l'affiliato è necessario che il sistema di *franchising* realizzi una precisa coincidenza o convergenza di interessi delle due parti.

Il *franchisor* è un'impresa che ha realizzato un buon successo commerciale e che intende svilupparsi rapidamente sul proprio mercato nazionale od estero. Il sistema permette quindi al *franchisor* di commercializzare una formula di successo evitando di effettuare investimenti considerevoli, di creare una rete di distribuzione ben strutturata, di sviluppare la propria attività su tutto il territorio e di imporre la propria immagine di marca e, in ultima analisi, di aumentare il proprio profitto.

Il *franchisee* ha interesse a poter usufruire del nome, della notorietà e dell'esperienza del *franchisor*, di una formula originale, già sperimentata in più unità pilota e riproducibile in ogni situazione di mercato.

Quindi il *franchisee* acquista un complesso pacchetto di assistenza e consulenza che gli permetterà di eliminare la maggior parte dei rischi che generalmente accompagnano l'inizio di ogni attività e di produrre un profitto interessante.

L'aspetto fondamentale di un rapporto di *franchising* è l'indipendenza e l'autonomia delle parti. Possiamo quindi dire che il *franchisee* è un imprenditore indipendente che lavora in nome e per proprio conto e con un potere discrezionale limitato solo dai metodi operativi di proprietà del *franchisor*. In proposito, è interessante ricordare che molto spesso nei contratti di *franchising* viene inserito un articolo che ribadisce la piena responsabilità imprenditoriale, finanziaria e legale del *franchisee*. L'unica limitazione all'autonomia del *franchisee* consiste nel fatto che gli è impedito di dedicarsi ad altre iniziative in concorrenza diretta con il settore d'attività in cui opera il *franchisor*.

I rapporti fra le parti sono sempre esplicitati in un contratto scritto: è ovvio che la definizione scritta è importante tutte le volte che si devono trasferire tecnologie, *know-how*, metodi più o meno originali, che presuppongono il pagamento di diritti di entrata e *royalties*.

Il punto fondamentale del contratto di *franchising* è rappresentato dal trasferimento di un *modus operandi* dal *franchisor* al *franchisee*: ciò comporta la fornitura di tutta la documentazione relativa allo svolgimento dell'attività, informazioni (e formazione) su tutti gli aspetti del lavoro, l'offerta di una concreta assistenza nelle fasi di apertura e di lancio del punto di vendita. In pratica, il *franchisor* deve fornire al *franchisee* un manuale operativo che gli

³² M. AMOROSO-G. BONANI-F. COLOMBI-A. FRIGNANI, *Il franchising*, Buffetti, Roma 1988; M. BIANCHI-D. SALUZZO, *op. cit.*, p. 115; D. COMBA, *op. cit.*, p. 181; T. BIALAS-A. FOS-SATI, *Fare affari con il franchising*, Mondadori, Milano 1988.

permetta d'iniziare la nuova attività secondo certe caratteristiche e con ottime probabilità di successo. Il punto di forza del sistema di *franchising* sta proprio nel fatto che il *franchisee* non è un dipendente del *franchisor*, ma un operatore indipendente che ha investito in una nuova attività, a cui dedica senza riserve il proprio tempo, la propria competenza e la propria esperienza, certo che così facendo assicurerà un futuro per la sua azienda e sarà totalmente ed in ogni momento responsabile dell'attività liberamente scelta.

L'entità dell'investimento iniziale del *franchisee* è variabile a seconda del settore merceologico in cui andrà ad operare. Generalmente, l'investimento riguarda:

- l'acquisto o l'affitto del locale;
- l'arredamento del punto di vendita;
- l'acquisto di eventuali attrezzature specifiche;
- l'acquisto dello *stock* iniziale di magazzino;
- l'acquisto di eventuale materiale promozionale per il lancio del punto di vendita.

Come contropartita per la licenza d'uso dei segni distintivi, per l'assistenza e consulenza, nonché per il pacchetto di *franchising* (cioè l'insieme degli elementi originali che costituiscono la formula ceduta), il *franchisor* esige il pagamento di un importo variabile a seconda della tipologia di *franchising*. Tale corrispettivo, che viene indicato nel contratto od in un suo allegato, viene pagato dal *franchisee* in vari modi e sotto forme diverse:

- a) diritti d'entrata, da versare al momento della firma del contratto o dell'apertura del punto di vendita;
- b) quota fissa annuale, frequente specialmente nel *franchising* di servizi;
- c) *royalties*, consistenti nel pagamento di una percentuale sul fatturato realizzato dal *franchisee* in un dato periodo (anno, trimestre, mese) oppure sull'obiettivo di fatturato sul quale il *franchisee* si è impegnato in un determinato periodo oppure come percentuale sugli acquisti effettuati presso il *franchisor*;
- d) diritti e contributi vari, a titolo di contributo su spese pubblicitarie e per servizi supplementari (fiscali, legali, ecc.).

Il *franchising* è un modo di distribuzione internazionale particolarmente adatto alle imprese che si sviluppano secondo un orientamento di mercato, poiché la formula che queste imprese hanno messo a punto costituisce la base del loro successo. Anche imprese che si internazionalizzano esportando possono fare ricorso a tale forma, per realizzare una maggiore copertura dei mercati a costi contenuti, con rischi minori e garantendosi comunque un profitto.

Il contratto di *franchising* è uno strumento estremamente utile per la diffusione e lo scambio di *know-how* contro afflussi di valuta estera, che contribuisce positivamente all'equilibrio della bilancia dei pagamenti.

Le ragioni della diffusione internazionale del *franchising* possono essere individuate nelle seguenti:

- a) i *franchisors*, in genere, offrono prodotti o servizi rispondenti ad esigenze che sono comunemente avvertite dai consumatori di vastissime aree geografiche, continentali ed intercontinentali;
- b) i *franchisors* offrono un pacchetto perfettamente sperimentato e messo a punto per il particolare mercato di sbocco; con ciò essi evitano ai loro *franchisees* stranieri una quantità di costi iniziali, garantendo loro un rapido successo;
- c) il pacchetto comprende l'addestramento intensivo degli operatori locali, i quali possono essere formati in breve tempo e senza grandi spese o presso i centri nazionali del *franchisor* o tramite istruttori inviati espressamente nel paese estero;
- d) il "pacchetto" può essere adattato e personalizzato alle speciali necessità, gusti e norme del paese importatore.

A fronte di questi vantaggi, il *franchising* internazionale ha alcuni punti critici che vanno tenuti ben presenti. Anzitutto, si tratta di un accordo che è sempre in equilibrio instabile: infatti, pur essendo un mezzo per aumentare molto rapidamente la rete commerciale di un'impresa, ha bisogno di una struttura che sia capace di assicurare il contatto continuo con il *franchisee*, di compiere continue ricerche commerciali all'estero, di incrementare il numero degli accordi di *franchising* conclusi, di innovare il prodotto e, soprattutto, di controllare l'operato dei *franchisees*, affinché la loro attività non comprometta quell'immagine che costituisce il presupposto del perdurare del successo dell'impresa, nonché di supportarli con informazioni, innovazioni e servizi, affinché la scarsità di rapporti non ne faccia cadere la motivazione iniziale.

Il *franchising* internazionale, analogamente a quello interno, può assumere forme diverse³³:

- *franchising* di prodotto. Il produttore può accelerare la distribuzione dei suoi prodotti affidandone la vendita ai *franchisees*, sotto la sua insegna: egli moltiplica così i suoi punti di vendita senza investire nella loro pro-

³³ G. LEROY-G. RICHARD-J.P. SALLENAVE, *op. cit.*, pp. 81-99.

prietà. Un caso particolare è quello del *franchising* industriale, che affianca un contratto di licenza ad uno di *franchising*, attribuendo al *franchisee* il compito di fabbricare direttamente i prodotti che vende.

Il *franchising* di prodotto può essere stabilito tra un produttore e dei dettaglianti (per esempio si costituiscono negozi o reparti di grandi magazzini con l'insegna del produttore) oppure fra un produttore e un distributore (per esempio nel caso delle auto, delle bevande, della benzina, ecc.) oppure tra un grossista e dei dettaglianti oppure ancora tra produttori di paesi diversi (*franchising* industriale).

– *franchising* di marchio commerciale. Il *franchisor* consente l'utilizzo del proprio marchio, che deve evidentemente godere di notorietà a livello internazionale. In pari tempo, egli imporrà delle norme ai *franchisees* affinché non danneggino, ma anzi rafforzino la reputazione di cui il marchio gode. Il *franchising* di marchio può essere concluso tra il detentore del marchio e i produttori oppure tra un'associazione detentrica del marchio stesso e i membri di questa associazione (si pensi al caso della ristorazione e alle cooperative di acquisto in comune).

– *franchising* di servizi. L'oggetto della formula di successo che viene trasferita è una modalità di prestazione di un servizio: si pensi al settore alberghiero, alla ristorazione rapida, ai servizi di autonoleggio, ecc. Il contratto avviene in questo caso tra un'impresa di servizi e dei dettaglianti.

La conclusione di un contratto di *franchising* internazionale presuppone una serie di fasi, delicate e laboriose, che possono essere sintetizzate nelle seguenti:

– *Lo studio preliminare*

Prima di dar corso ad un'operazione di *franchising* occorre fare alcune verifiche sul settore di attività, che deve essere in forte crescita, mentre il *franchisor* deve avere una capacità di crescita ed una redditività superiori a quelle medie del settore stesso. Inoltre il prodotto deve avere caratteristiche tali da poter essere proposto a livello di più paesi e i fattori che ne hanno decretato il successo a livello nazionale devono essere abbastanza facilmente riproducibili all'estero, ma non troppo facilmente copiabili da eventuali concorrenti.

– *La definizione della formula (package deal)*

Poiché il *franchising* consiste nella trasmissione di una formula di successo, questa deve essere accuratamente individuata e trasformata in indi-

cazioni concrete e norme di condotta, successivamente andrà collaudata, se è possibile protetta e infine trasmessa ai *franchisees*.

Gli elementi del *package deal* sono pertanto i seguenti:

- un prodotto o un servizio ben differenziato;
- un marchio dotato di notorietà, in modo da accentuare la differenziazione del prodotto;
- l'eventuale licenza;
- la formazione dei *franchisees*;
- il manuale operativo, con tutte le istruzioni e le procedure;
- l'assistenza al lancio;
- i supporti di *marketing*.

La verifica della formula avviene attraverso un'esperienza pilota, che consente anche di apportare eventuali modifiche e fornisce dati concreti per un'analisi costi/benefici che permette di fissare a livelli realistici la remunerazione del *franchisor*.

– *La ricerca dei franchisees*

Come è facile comprendere, si tratta della fase più delicata di tutta l'operazione, perché una scelta sbagliata mette in discussione sia la redditività dell'operazione sia l'immagine del *franchisor*.

– *Il lancio*

– *Il controllo*

Il controllo è molto importante non solo per verificare la redditività dell'operazione, ma anche per migliorarne le caratteristiche: occorre esaminare gli squilibri rispetto al manuale operativo e gli scarti tra i risultati dell'esperienza pilota e quelli dell'esperienza concreta. Lo scopo è quello di preservare l'unicità dell'immagine di marca e la qualità del servizio alla clientela, in quanto elementi essenziali del *franchising*.

10. IL LEASING

La comprensione degli elementi essenziali del *leasing* internazionale richiede anzitutto qualche precisazione sulle differenti terminologie del *leasing* nazionale e internazionale.

Nel *leasing* nazionale siamo abituati alla distinzione tra *leasing* finanziario

e operativo. Con il primo intendiamo un intervento della società di *leasing* che acquista il bene dal fornitore (nazionale od estero) su indicazione del richiedente (locatario) e lo concede in locazione a quest'ultimo contro il corrispettivo di una serie di canoni; al termine della locazione il locatario può richiedere l'esercizio della facoltà di riscatto. A carico del locatario, per tutta la durata della locazione, sono posti tutti gli oneri di manutenzione ed assicurazione del bene. Il locatore quindi assume la veste di semplice finanziatore dell'operazione. Con il secondo, intendiamo invece un intervento più completo da parte del locatore che tiene a proprio carico tutti gli oneri di manutenzione/riparazione dei beni, in quanto oggetto del contratto di *leasing* operativo è la fruizione del bene "chiavi in mano" e quindi il corrispettivo pagato tramite i canoni è onnicomprensivo di qualsiasi onere accessorio.

Nella terminologia utilizzata nel campo del *leasing* internazionale, il significato della precedente distinzione è da intendersi in senso diverso, in funzione del diritto di proprietà. Infatti, da un punto di vista fiscale ed internazionale, si è definito *leasing* finanziario quello in cui il locatario è considerato proprietario dei beni, mentre, nel caso del *leasing* operativo, la proprietà dei beni è attribuita al locatore, con le conseguenze tributarie che derivano da questa qualifica³⁴.

Per *leasing* internazionale intendiamo un'operazione di finanziamento in cui intervengono tre soggetti:

- locatore (società finanziaria nazionale);
- fornitore (azienda produttrice/commercializzatrice dei beni oggetto della locazione finanziaria);
- locatario (azienda estera).

Ai fini della nostra trattazione è importante osservare il ruolo svolto dalla società di *leasing* per facilitare le vendite dell'esportatore nazionale. Sotto questo profilo dobbiamo quindi vedere il *leasing* come uno strumento pro-

³⁴ M. BIANCHI-D. SALUZZO, *op. cit.*, p. 109; A. BARDELLI, *Il leasing internazionale in URSS*, in "Commercio Internazionale", n. 2, 1991; A. BARDELLI, *Esportare con il leasing in Unione Sovietica*, in "Commercio Internazionale", n. 3, 1991; G. POZZI, *Esportare in Ungheria con il leasing*, in "Commercio Internazionale", n. 13, 1991; D. PALEOLOGO, *Leasing all'estero: il diritto di proprietà dei beni mobili*, in "Commercio Internazionale", n. 18, 1991; A. BARDELLI, *Il leasing all'esportazione verso i paesi CEE*, in "Commercio Internazionale", n. 7, 1992; A. BARDELLI, *Una nuova mentalità per il leasing all'export*, in "Commercio Internazionale", n. 12, 1992; G. POZZI, *Leasing in valuta: istruzioni per l'uso*, in "Commercio Internazionale", n. 8, 1993.

mozionale di vendita e di sostegno delle esportazioni di un Paese, in funzione della sua rapidità di esecuzione e della sua concreta possibilità di porsi come mezzo alternativo alle altre forme di credito tradizionale a medio termine.

Sovente è il fornitore stesso a proporre il *leasing* al proprio cliente nell'intento di realizzare alcuni obiettivi, quali la rapidità di delibera che, consentendo la chiusura dell'ordine, impedisce l'inserimento di possibili concorrenti; l'esame del merito creditizio del cliente anche in funzione di possibili ulteriori futuri rapporti regolati con "credito diretto"; lo stimolo psicologico del cliente affinché accetti una rateazione da parte di un terzo finanziatore non ricorrendo così al credito fornitore; la trasformazione – di fatto – di una vendita rateizzata in una vendita con incasso a pronti, migliorando così la propria liquidità.

Questa formula di finanziamento fa la sua comparsa sul mercato internazionale solo verso l'inizio degli anni '80. Le prime società finanziarie ad operare in questo settore sono state aziende straniere (austriache, francesi e tedesche).

Le società di *leasing* italiane hanno finora manifestato atteggiamenti piuttosto cauti, che hanno consentito la realizzazione di volumi d'affari scarsamente significativi; ciò è dovuto essenzialmente a problemi di tipo fiscale, giuridico (circa la proprietà dei beni ed il recupero degli stessi in caso di insolvenza del locatario) e legati ai cambi.

La materia è in continua evoluzione in quanto la maggior parte dei governi dei paesi extra CEE, nell'intento di mettere a disposizione delle aziende utilizzatrici uno strumento flessibile di finanziamento, stanno adeguando la propria legislazione sul *leasing* a quella dei Paesi europei.

Ad esempio, sino a pochi anni fa l'ordinamento giuridico di molti paesi dell'est negava il concetto di proprietà privata, per cui era impensabile ipotizzare in un paese socialista la proprietà di beni da parte di una società di *leasing* straniera. Le ben note aperture politiche verso l'occidente stanno invece stimolando l'investimento di operatori occidentali nei Paesi che gravitavano nell'orbita dell'URSS. Nell'intento di consentire l'accesso a fonti di finanziamento collaudate nel mondo occidentale, molti governi di paesi ex socialisti stanno modificando la loro legislazione in materia di locazione finanziaria al fine di rimuovere gli ostacoli che hanno sinora impedito la diffusione del *leasing* internazionale.

Come accennato in precedenza, il ruolo finora svolto dalle società di *leasing* italiane sul mercato internazionale è stato piuttosto marginale: per la maggior parte le operazioni sono state concluse con paesi dell'est, essenzialmente Polonia e Cecoslovacchia.

È palese quindi che l'est europeo può divenire un appetibile mercato per il *leasing* internazionale, in quanto le nostre società di *leasing* non trovano concorrenza in loco e i bisogni finanziari sono enormi e i mercati, per quanto rischiosi, si presentano di grande interesse.

Per affrontare proficuamente tale mercato occorre comunque che le società di *leasing* italiane modifichino la loro mentalità tradizionale nell'esame di fattibilità della singola operazione, allontanandosi da concetti di esame creditizio strettamente bancari, acquisendo maggior lungimiranza nel valutare le potenzialità di sviluppo dei richiedenti ed attribuendo maggior importanza al valore cauzionale intrinseco dei beni oggetto della locazione (sempreché si tratti di beni fungibili ed a basso tasso di obsolescenza).

Occorre quindi anzitutto un cambiamento di mentalità, un maggior conoscenza delle problematiche industriali ed una concreta volontà di ampliare il mercato. Un secondo passo da parte delle società di *leasing* deve essere fatto nei confronti degli esportatori, attuando accordi commerciali che possano consentire una maggior penetrazione verso l'estero sia al produttore sia alla società di *leasing* stessa.

In particolare ci si riferisce al cosiddetto "patto di riacquisto", sinora visto dai produttori come richiesta vessatoria.

In realtà il produttore di un certo *standing* conosce bene il mercato dei macchinari che produce ed è anche in grado (sia pur dopo aver effettuato una revisione) di collocare convenientemente il bene che ha dovuto riacquistare in caso di escussione del patto di riacquisto da parte della società di *leasing*.

Non esiste in linea di principio alcun Paese che non possa figurare come controparte in una operazione di *leasing* internazionale.

Per ogni paese occorre valutare i seguenti elementi:

a) la presenza di impedimenti di ordine legale, ivi compresi quelli di carattere valutario e fiscale. Questi impedimenti possono incidere, se non sulla fattibilità in assoluto dell'operazione, almeno sulla sua convenienza ed economicità per le parti contraenti;

b) il rischio dell'operazione, sia esso di natura politica o commerciale.

La prima questione può essere risolta attraverso la redazione di uno specifico studio di fattibilità paese per paese e/o attraverso una opportuna strutturazione dell'operazione. La seconda questione può invece essere risolta attraverso la corretta definizione del *mix* rischi-garanzie.

L'approccio ad ogni singolo Paese dipende dall'appartenenza del Paese ad una delle seguenti grandi categorie:

- a) paesi industrializzati;
- b) paesi soggetti a rischio paese.

Per il primo gruppo prevale la valutazione del cliente finale, in funzione della sua capacità di rimborso (tramite bilanci ed informazioni). Eventuali garanzie bancarie o di altro genere potranno essere richieste di volta in volta in via sussidiaria.

Per il secondo gruppo prevale la valutazione del rischio politico, in quanto il contratto di *leasing* viene stipulato direttamente con enti pubblici (banche comprese) o viene da essi garantita.

L'operazione può essere ulteriormente o alternativamente supportata da garanzie quali la polizza SACE, una lettera di ripresa del fornitore, la cessione di contratti di vendita di beni di consumo o di altro genere collegati o meno all'investimento (*leasing* con baratto).

Per quanto riguarda le garanzie da adottare in un'operazione di *leasing* internazionale, queste devono essere adeguate al rischio.

Le garanzie sottoelencate sono ordinate secondo il grado di protezione (decrescente) del rischio che assicurano. A maggior tutela va detto che esse possono anche essere richieste cumulativamente:

1. garanzia bancaria (fidejussione);
2. lettera di *patronage*;
3. pegno di merci;
4. garanzia assicurativa pubblica;
5. garanzia assicurativa privata;
6. garanzia di riacquisto prodotti finiti (*buy-back*);
7. impegno al riacquisto del macchinario da parte del fornitore;
8. garanzia di trasferimento valutario.

11. IL GRUPPO EUROPEO DI INTERESSE ECONOMICO (GEIE)

Il GEIE è stato istituito con un Regolamento comunitario del 1985 ed è entrato in vigore in tutti i Paesi della Comunità il 1° luglio 1989, dopo un congruo tempo lasciato ai governi degli stati membri perché legiferassero sui punti proposti alla loro discrezionalità e riordinassero, se necessario, le rispettive legislazioni in materia. In realtà non tutti i Paesi provvidero sollecitamente, ma in ogni caso il Regolamento è uno strumento immediatamente efficace per tutti gli stati membri.

Il GEIE si ispira all'analoga figura presente nella legislazione francese fin

dal 1967 con il nome di *Groupeement d'intérêt économique*: si tratta di uno strumento molto flessibile di cooperazione di imprese che ha avuto un notevole successo.

Il GEIE può essere definito come uno strumento di cooperazione fra imprese a livello europeo che consente ai suoi membri di esercitare in comune alcune attività collegate a quelle svolte dai membri stessi, attraverso la messa in comune di attività, risorse o servizi, al fine di agevolare o di sviluppare l'attività economica dei suoi membri, di migliorare o di aumentare i risultati di questa attività, senza peraltro l'obiettivo di realizzare profitti diretti, ma di accrescere, in caso di esito positivo, i profitti dei partecipanti³⁵.

Numerosi sono gli aspetti di originalità che si collegano a questo strumento. Anzitutto, esso rappresenta un importante salto qualitativo nel quadro giuridico di riferimento per le imprese a livello europeo: il GEIE è infatti regolato in modo unico per tutti i Paesi della Comunità ed è riconosciuto come tale anche al di fuori di essa. Qui sta la differenza con tutte le altre possibili forme di collaborazione fra imprese (accordi contrattuali, *joint ventures*, assunzione di partecipazioni) che fanno riferimento a legislazioni nazionali diverse e implicano quindi la scelta di una di esse, ponendo probabilmente in una posizione di inferiorità (o comunque di difficoltà) la parte per la quale si tratta di far riferimento a norme straniere.

Un secondo aspetto è rappresentato dalla concezione orientata al sostegno di forme di collaborazione tra imprese (e anche altri operatori). Da questo punto di vista si comprende lo spirito delle disposizioni volte ad impedire che il GEIE si trasformi in società *leader* o in una *holding* e che svolga un ruolo direttivo rispetto alle attività dei membri.

Nella stessa direzione va la norma, fondamentale ai fini della comprensione del ruolo del GEIE, per cui la sua attività deve essere "collegata" a quella dei membri. Ne consegue che il GEIE non può essere utilizzato per creare attività nuove senza alcuna analogia, connessione o complementarità rispetto a quella svolta dai membri. Dall'altro lato, però, il legame non deve essere così forte da sostituirla l'attività, svuotandola di ogni significato o rilievo autonomo.

³⁵ C. CASELLI, *Che cos'è il Gruppo Europeo di Interesse Economico*, in "Brianza Economica", n. 8, 1991; C. BENEVOLO, *Forme di cooperazione tra imprese: il GEIE, una nuova opportunità*, in "Studi e Notizie ILRES", n. 4, 1991; AA.VV., *Gruppo Europeo di Interesse Economico (GEIE), Atti della giornata di studio Confindustria*, Roma 1990; S. ISRAEL, *Une avancée du droit communautaire: le Groupeement d'intérêt économique*, in "Revue du Marché Commun", n. 292, 1985.

Anche sotto il profilo dimensionale, non è consentito superare la soglia dei 500 addetti.

L'oggetto dell'attività del GEIE può essere estremamente ampio e si estende a qualsiasi attività legalmente consentita, grazie al superamento di una iniziale concezione più restrittiva in sede CEE. Gli esempi sono i più diversi: ricerca e sviluppo; acquisti, produzione e vendita; organizzazione di servizi specializzati; partecipazione ad appalti pubblici e privati; ecc.

In altre parole, il GEIE può essere utilizzato per mettere insieme risorse provenienti da più imprese di dimensioni diverse in vista di operazioni complesse, il cui importo esorbita dalle capacità di ogni singolo membro, oppure per impostare operazioni, anch'esse di notevole impegno, la cui redditività potrà manifestarsi soltanto in un orizzonte temporale medio-lungo.

Da questo punto di vista, il GEIE si rivela un'opportunità interessante per la piccola impresa, così come per il settore terziario: il processo di terziarizzazione dell'economia, con tutte le problematiche di gestione dei servizi, può senza dubbio giovare di una struttura agile e flessibile, quale il GEIE.

L'accesso al GEIE è consentito ad un'ampia gamma di operatori: persone fisiche, società e altri enti giuridici, con la sola pregiudiziale dell'esercizio di un'attività economica. È importante rendersi conto delle opportunità aperte da questa ampia definizione dei possibili membri: fra le persone fisiche è innegabile il rilievo delle imprese individuali e familiari (si pensi ad esempio agli artigiani) e di coloro che nell'ambito del terziario esercitano una professione indipendente; fra gli altri enti è il caso di ricordare enti pubblici scientifici e di ricerca (anche le università, per esempio). Qualche precisazione va fatta intorno ai liberi professionisti: la non esclusione è il risultato di un compromesso fra diverse posizioni, attuato al fine di facilitare la nascita di un mercato comune dei servizi. Va tuttavia ricordato che l'oggetto dell'attività del GEIE non può essere l'esercizio di una libera professione, ma solo di funzioni ausiliarie, altrimenti il GEIE verrebbe a sostituirsi completamente all'attività dei membri.

Il numero minimo dei membri è di due, che devono essere appartenenti a due diversi Paesi della Comunità, mentre per quanto riguarda il numero massimo, è lasciata alle legislazioni dei diversi Paesi la possibilità di fissare un tetto di venti.

I membri devono appartenere alla CEE: soggetti appartenenti ad altri Paesi possono partecipare ad un GEIE attraverso filiali comunitarie.

Un GEIE deve avere la propria sede nel territorio di uno stato membro, anche se l'attività preponderante può essere svolta in un altro o anche fuori dalla CEE. I partecipanti devono esercitare la loro attività nella CEE anteriormente alla costituzione del GEIE. Per la creazione è sufficiente stipu-

lare il contratto relativo e procedere alla registrazione secondo le norme sulle società di capitali.

La struttura prevede pochi organi (il Collegio dei membri e l'Organo amministrativo) e poche norme vincolanti.

Il Collegio dei membri è l'organo sovrano e la sua regolamentazione traduce le esigenze di flessibilità ed efficienza a cui tutta la normativa in materia è ispirata: non sono necessarie riunioni fisiche dei membri stessi, che possono essere sostituite dall'uso dei moderni mezzi di comunicazione; inoltre, ogni membro ha diritto a un voto e a nessuno è consentita una posizione di prevalenza sugli altri: le decisioni vengono prese all'unanimità, ma – fatta eccezione per quelle più importanti – il contratto può fissare *quorum* e maggioranze diversi.

L'amministratore (o gli amministratori) vengono regolati dal contratto e impegnano nella loro azione la responsabilità del GEIE in modo illimitato.

Per quanto riguarda le risorse di cui il GEIE dispone, è interessante sottolineare che esso può operare senza conferimenti di capitale e anche in assenza di un patrimonio. È quindi possibile ai membri una politica finanziaria molto flessibile, con il ricorso a capitale di credito, ad esempio, oppure mediante apporti non finanziari. Questa norma consente di evidenziare il vantaggio del GEIE rispetto a forme societarie, che non possono non richiedere maggiori immobilizzi finanziari. Ancora una volta emerge la particolare flessibilità di questo strumento, che è stato concepito per una gestione agile dei rapporti di collaborazione tra imprese: la sua gestione finanziaria può modellarsi a seconda delle esigenze e dei ritmi di crescita dell'iniziativa.

Da ultimo, è interessante accennare al trattamento fiscale. La produzione di utili, come abbiamo detto, non può costituire il fine dell'attività del GEIE. Tuttavia, qualora gli utili vi siano, la posizione del GEIE è fiscalmente neutra: l'imposta viene applicata a livello dei singoli membri.

Un GEIE ha piena capacità giuridica, per cui può assumere impegni di carattere finanziario. Tuttavia, in caso di inadempienza, i membri rispondono illimitatamente e solidalmente nei confronti dei terzi. Questa norma può apparire abbastanza pesante, ma non va dimenticato che essa bilancia opportunamente le ampie libertà in materia di flessibilità della regolamentazione: senza tale clausola il problema della tutela dei terzi non avrebbe trovato adeguata soluzione. D'altro canto, non va dimenticato che è consentita una clausola di esonero o limitazione della responsabilità per uno o più membri, ma essa ha validità soltanto all'interno del gruppo e non nei confronti di terzi. Naturalmente, nulla vieta che un terzo rinunci a perseguire un membro o accetti di limitarne le responsabilità nel quadro di un contratto specifico: si tratta di una possibilità interessante qualora fra i membri del GEIE vi siano notevoli disparità dimensionali.

A garanzia dei terzi sono inoltre previste idonee forme di pubblicità per gli atti principali riguardanti la vita del GEIE.

Il Regolamento comunitario fissava le norme principali e caratterizzanti del GEIE, ma lasciava alle legislazioni dei Paesi CEE il compito di definire alcuni aspetti importanti.

In particolare era lasciata alle singole legislazioni la possibilità di decidere sui seguenti temi:

- attribuzione o meno al GEIE della personalità giuridica;
- introduzione di divieti o restrizioni per quanto riguarda la gamma delle attività;
- esclusioni o limitazioni nei soggetti coinvolti;
- introduzione di un numero massimo di venti per i membri;
- attribuzione ad una persona giuridica della funzione di amministratore;
- definizione della responsabilità illimitata dei membri;
- possibilità di scioglimento d'autorità.

Per quanto riguarda l'Italia, l'intervento normativo è stato approvato nel luglio 1991, due anni dopo l'entrata in vigore del regolamento: in base alla legge italiana il GEIE non ha personalità giuridica e non ci sono limitazioni nel campo di attività e nella tipologia dei membri. Una disposizione importante è anche quella che stabilisce che il GEIE può partecipare alle pubbliche gare di appalto ed è soggetto alle norme in materia di appalti e opere pubbliche stabilite per le associazioni temporanee di imprese.

12. LE JOINT VENTURES

L'espressione *joint venture* risale probabilmente al XVII secolo in Gran Bretagna, ma l'affermazione di questa formula è rintracciabile alla fine del secolo scorso negli Stati Uniti: il diritto nord americano ha usato il termine in una pluralità di significati diversi, per cui un più preciso concetto di *joint venture* si è formato lentamente attraverso la giurisprudenza ed ha finito per indicare una pluralità di forme di collaborazione imprenditoriale di natura molto diversa (società personali, consorzi, società di capitali).

In senso generale, quindi, possiamo definire la *joint venture* a livello internazionale come un rapporto di collaborazione tra due o più imprese di nazionalità diversa per lo svolgimento di un'attività economica comune o

anche di un singolo affare o progetto, per un periodo di tempo non necessariamente determinato³⁶.

Dentro a questa definizione possono essere ricomprese forme di collaborazione tecnica, finanziaria, commerciale, di ricerca, di distribuzione e anche forme societarie e consortili. La *joint venture* è comunque sempre un contratto, il cui contenuto discende dalla libera determinazione delle parti: la difficoltà di darne una definizione precisa a livello internazionale discende dal fatto che le normative giuridiche variano sensibilmente da paese a paese e si traducono in forme diverse³⁷.

Anzitutto, una prima e fondamentale distinzione è quella tra *joint venture* contrattuale e societaria.

Nel primo caso (*contractual joint venture*), le imprese interessate mantengono la loro autonomia giuridica ed economica e firmano un contratto di collaborazione che ne stabilisce le forme, i contenuti e i modi, con precise limitazioni nel tempo e nello spazio.

Nel secondo caso si costituisce una vera e propria società in *joint venture*, cioè una società di capitali con responsabilità limitata. In altri termini, si ha un nuovo soggetto giuridico che svolge un'attività economica, con tutto quello che ciò può implicare in termini di durata, costi, regolamentazione dei rapporti. Alla base di questo soggetto vi è sempre il contratto di *joint venture*, che fissa le linee generali della collaborazione e ne disciplina l'oggetto.

La tipologia delle *joint ventures* societarie dal punto di vista delle imprese e dei paesi coinvolti è molto ampia:

a) *Acquisizione di partecipazioni internazionali*

Questa forma consiste nell'acquisizione parziale di una società esistente: il vantaggio è quello di beneficiare immediatamente dell'immagine e della

³⁶ C. TURATI, *Economia e organizzazione delle joint venture*, Egea, Milano 1990, pp. 25-40; L. BELLODI, *Gli accordi internazionali tra imprese*, Ipsoa Informatica, Milano 1989, pp. 63-101; J.M. GERINGER, *Joint venture partner selection*, Quorum Books, New York 1988; K.R. HARRIGAN, *Joint venture*, Cedam, Padova 1988; F.J. CONTRACTOR-P. LORANGE, *La cooperazione tra imprese*, Etas Libri, Milano 1990.

³⁷ In materia di Joint ventures si applica il Regolamento CEE 4064/89 che fissa le norme in materia di libera concorrenza, per evitare che questa venga turbata dai processi di concentrazione tra imprese. A tal fine, di tutte le operazioni di una certa rilevanza deve essere data notizia alla Commissione che ne valuta la compatibilità con lo stato della libera concorrenza nel mercato comune (C. COMBA, *op. cit.*, pp. 193-194).

capacità produttiva della società oggetto di parziale acquisizione. Non sempre le legislazioni nazionali vedono con favore questo tipo di operazione, perché può anche non tradursi in un allargamento della base produttiva locale e comunque in uno sviluppo dell'impresa, tuttavia spesso si tratta di una soluzione per salvare imprese in difficoltà, pur rinunciando ad una parte di sovranità nazionale, o per acquisire tecnologia e sbocchi di mercato.

L'azienda acquisita non sempre riesce a mantenere un adeguato margine di autonomia, specialmente se l'operazione ha fini di "salvataggio". Diverso è invece il caso delle acquisizioni reciproche di una parte dei pacchetti azionari, che possono rispondere a logiche di mutua collaborazione e sviluppo comune.

b) *Creazione di una nuova impresa nel paese di uno dei partners*

Si tratta di una forma molto frequente nei paesi in via di sviluppo e, fino a non molto tempo fa, nei paesi dell'est, laddove le legislazioni locali pongono come condizione per gli investimenti stranieri l'associazione con imprese locali. Per l'investitore lo svantaggio della presenza di un socio che dovrebbe avere funzioni di controllo sul suo operato si accompagna al vantaggio di un più facile inserimento nell'ambiente locale, politico, economico e finanziario. Per l'impresa locale, la *joint venture* presenta il vantaggio di un più facile accesso a tecnologie, capacità produttive e di *marketing*, anche se la possibilità di trarne vantaggio, anche in termini di ricaduta su altre attività, è funzione del livello qualitativo iniziale del socio locale: se la distanza dal *partner* è troppo alta, l'"inseguimento" risulterà più difficile e il controllo illusorio.

c) *Creazione di una nuova impresa in un paese terzo*

In questo caso il paese in cui la società viene creata è diverso da quello di origine dei *partners*, che costituiscono la *joint venture* per realizzare una forma di presenza in comune nel paese in oggetto, frazionando costi e rischi. Evidentemente si ha in questo caso un massimo di sinergie tra i soci, probabilmente con esperienze precedenti in altri paesi, ma vi è una maggiore vulnerabilità al rischio paese, non disponendo di alcun referente locale dell'iniziativa.

d) *Creazione di una società mista con partner locale pubblico*

Questa soluzione presenta il vantaggio di un migliore inserimento nell'ambiente locale e di una minore esposizione al rischio politico, ma anche

lo svantaggio di una maggiore ingerenza del socio straniero, che persegue finalità di ordine politico generale non necessariamente coincidenti con l'ottimo aziendale. Per lo più, questa tipologia ricorre nel caso di settori di importanza strategica: trasporti, telecomunicazioni, energia, risorse minerarie, idrocarburi.

e) Creazione di una joint venture aperta a numerosi partners azionisti privati

In questo caso, oltre ad alcuni azionisti principali, numerosi azionisti privati detengono quote di capitale. Questo tipo di società ha il vantaggio di offrire un'immagine locale, che consente una migliore accoglienza del prodotto e di ridurre i rischi politici, senza perdere il controllo della società. Per contro, gli azionisti andranno remunerati: se la loro quota è bassa non ricorre tanto la figura della *joint venture*, quanto quella dell'investimento di portafoglio.

La *joint venture* deriva spesso da operazioni di esportazione, *franchising*, accordi industriali. Ad esempio, un esportatore può voler partecipare al capitale della società dell'importatore/distributore locale per controllarne maggiormente l'attività; analogamente, *franchisor* e licenziante assumono spesso partecipazioni di minoranza nelle società costituite dal *franchisee* e dal licenziatario. In questo modo l'esportatore, il *franchisor* e il licenziante decidono di partecipare al rischio di impresa. Inoltre, numerose *joint ventures* sono create, a prescindere da legami del tipo di quelli considerati, per minimizzare i rischi connessi ad un determinato investimento. Le prime *joint ventures* sono state create tra imprese del settore primario, minerarie e petrolifere. In seguito numerose società sono sorte nel settore manifatturiero, tra *partners* di paesi industrializzati. Molto spesso i soci sono grandi imprese multinazionali: l'esigenza di associarsi non diminuisce infatti con la dimensione, ma è proponibile ad ogni scala dimensionale.

Gli obiettivi perseguibili attraverso la costituzione della *joint venture* sono sintetizzabili nei seguenti:

- realizzare economie di scala in uno o più momenti del processo produttivo, attraverso la razionalizzazione della produzione e della distribuzione e la diminuzione dei costi;
- razionalizzare gli investimenti in ricerca e sviluppo, frazionando tra più imprese gli elevati costi connessi e scambiando *know-how*, brevetti, ecc.;
- realizzare una presenza internazionale a costi inferiori a quelli di una presenza diretta;

- ottenere vantaggi simili a quelli dell'integrazione verticale, quando si concludono *joint ventures* tra imprese situate in fasi diverse del processo produttivo;
- realizzare un'opera complessa, come un appalto di grandi dimensioni o comunque un progetto di scala superiore a quella delle aziende partecipanti;
- suddividere il rischio in settori emergenti o ad alto potenziale innovativo, che richiedono la disponibilità di elevate risorse finanziarie o che hanno per oggetto mercati poco conosciuti o a forte instabilità politica ed economica;
- ridurre il rischio di presenza sui mercati esteri grazie alla diversificazione dei prodotti e alla rapidità di entrata/uscita in un mercato;
- controllare la concorrenza in senso difensivo (accordo con un concorrente) o offensivo (accordo per sottrarre quota di mercato ad un concorrente);
- superare gli ostacoli relativi a determinati mercati, derivanti da legislazioni protezionistiche che richiedono la compartecipazione di imprese locali agli investimenti e alle attività delle imprese straniere sul territorio nazionale.

Per quanto riguarda l'impresa estera una sottolineatura particolare verrà data all'esigenza di trovare nuovi sbocchi di mercato e di vendere la propria tecnologia, mentre l'impresa locale sottolineerà il bisogno di accedere rapidamente a nuove tecnologie, di sfruttare e promuovere le proprie risorse di lavoro, capitale e relazioni.

La costituzione di una *joint venture* passa attraverso una serie di fasi, così sintetizzabili³⁸:

- Analisi preliminare

La decisione di costituire una *joint venture* deve essere preceduta, a livello strategico, dall'analisi degli obiettivi dell'impresa, delle risorse e delle opportunità offerte dall'ambiente.

Dal primo punto di vista la decisione potrà dipendere dal desiderio di controllare la propria tecnologia, allargandone l'area geografica di utilizzazione, dal desiderio di controllare un concorrente potenziale, dall'esigenza

³⁸ G. LEROY-G. RICHARD-J.P. SALLENAVE, *op. cit.*, pp 133-157.

di ridurre i rischi politici, commerciali, tecnici e finanziari derivanti dalla propria attività estera.

Dal secondo punto di vista, l'analisi delle risorse, occorre esaminare la possibilità che la *joint venture* produca un incremento significativo delle risorse aziendali, non solo in termini finanziari, ma anche di capacità di produzione, di gestione, di *marketing* e di personale.

L'ambiente, infine, può offrire opportunità sia in senso negativo, quando la *joint venture* è l'unica forma di accesso consentita in un determinato paese, sia in senso positivo, quando il ricorso ad un *partner* locale può rafforzare la presenza, renderla più stabile ed efficace.

– Selezione del partner e studio di fattibilità

Il punto cruciale di tutta l'operazione è rappresentato dall'accurata scelta del *partner*, molto più della negoziazione stessa, perché i soci devono sviluppare stima e fiducia reciproca, senza delle quali la collaborazione non è duratura. La scelta dovrà essere condotta avendo presenti gli obiettivi delle due imprese e anche quelli dei paesi implicati. La scelta è più semplice se preesistono relazioni di tipo diverso tra i soggetti, mentre è più difficile se la decisione di entrare in un paese attraverso la *joint venture* viene presa senza avere precedenti contatti nel paese ospite.

Come primo passo verso la costituzione della *joint venture*, le parti firmano di solito una lettera di intenti e avviano uno studio di fattibilità per verificare la possibilità di addivenire ad un contratto definitivo, che sarà condotto in comune ma anche in contraddittorio fra esse, giacché ciascuna parte deve comunque verificare la propria singola convenienza, oltre che quella dell'iniziativa comune.

– Costituzione effettiva della joint venture

Dopo aver verificato la convenienza a procedere nella negoziazione, le parti provvedono a definire le caratteristiche della *joint venture*. Anzitutto occorrerà stabilire se si vuol dar vita ad una società o meno; successivamente occorre definire gli obiettivi, gli apporti di ciascun *partner* (tecnologia, capacità produttiva, di *marketing*, amministrativa, risorse finanziarie, rapporti politici, immagine, ecc.) e il loro valore, la struttura del capitale e le rispettive quote di partecipazione, la ripartizione delle responsabilità di gestione e dei rischi, e così via.

Se la *joint venture* è complessa, non si perviene ad un solo contratto ma si sottoscrive un accordo principale (*main agreement*), a cui si ricollegano altri contratti che definiscono i diversi aspetti dei rapporti tra i soci allo

scopo di proteggere in modo specifico colui che apporta un contributo particolare nella società: trasferimento di tecnologia, distribuzione, uso di marchi, fornitura di assistenza tecnica e gestione, ecc.

Molto importante è la definizione delle regole che disciplinano i rapporti fra i *partners*: si può stabilire, ad esempio, che determinate decisioni vengano prese all'unanimità, occorre prevedere la disponibilità verso futuri aumenti di capitale, la possibilità di concedere finanziamenti e fidejussioni. Molto delicate sono le norme che regolano l'eventuale disaccordo fra i soci, qualora sia prevista l'unanimità per determinate decisioni e questa non sia raggiungibile: spesso viene introdotta una *deadlock clause* che attribuisce ad un terzo il compito di risolvere la controversia oppure possono essere previste modalità di scioglimento della *joint venture*. Ad ogni modo, è sempre opportuno definire le modalità di trasferimento delle azioni a terzi ed anche limitazioni in materia, poiché questo fatto potrebbe mettere in discussione la ragion d'essere della *joint venture*.

– Avvio delle operazioni

Dopo la firma del contratto, l'avvio dell'attività richiede ancora alcuni passi:

– nomina dei responsabili e definizione delle loro competenze

Occorre ovviamente una scelta accurata dei responsabili, soprattutto quando la loro nomina sia fatta in parte su suggerimento del socio straniero e in parte di quello locale: in questo caso si apre il problema della omogeneizzazione di persone dotate di caratteristiche e con culture anche molto diverse;

– definizione delle politiche di gestione della joint venture.

– Valutazione a posteriori

Periodicamente i soci effettueranno una valutazione dell'andamento della società e dei risultati conseguiti in termini di redditività e penetrazione del mercato. In seguito a tale valutazione, gli obiettivi della *joint venture* potranno essere rivisti, così come le caratteristiche operative, ma potrà anche accadere che vengano meno le condizioni che hanno condotto alla sua creazione. In quest'ultimo caso ci si atterrà a quanto prevede il contratto in materia di scioglimento o di recesso di un socio.

13. I CONSORZI ALL'ESPORTAZIONE

I consorzi all'esportazione sono una forma di collaborazione non societaria tra piccole e medie imprese, senza scopo di lucro, avente la finalità di esportare i prodotti delle imprese consorziate, di svolgere attività promozionali e ogni altra iniziativa utile alla realizzazione dell'oggetto consortile, inclusa l'importazione di materie prime e semilavorati. Con un'alleanza di tipo consortile le imprese minori hanno la possibilità di dedicarsi all'esportazione in modo stabile e continuativo, contenendo i costi relativi e sviluppando una maggior forza contrattuale nei confronti delle controparti estere. Diviene inoltre più facile l'accesso al credito e alle agevolazioni finanziarie e assicurative³⁹.

A seconda dell'oggetto dell'attività, i consorzi possono essere distinti in promozionali, di vendita e misti. I primi sono i più diffusi: essi non svolgono un'attività di vendita diretta, ma forniscono tutta l'assistenza necessaria (promozione, informazione, pratiche burocratiche, ecc.) per facilitare le vendite degli associati, che continuano ad operare in nome e per conto proprio, eventualmente ricorrendo anche ad intermediari esteri.

Meno numerosi sono invece i consorzi di vendita, che – come dice il nome stesso – si occupano della commercializzazione sui mercati esteri per conto degli aderenti, aggiungendo eventualmente anche un marchio consortile.

I consorzi misti svolgono invece attività di vario genere, che vanno dalla promozione alla vendita diretta. Il grado di autonomia delle imprese che vi partecipano è però, di solito, superiore a quello dei consorzi di vendita: spesso le imprese gestiscono direttamente gli ordini acquisiti attraverso il consorzio.

A seconda dei settori di attività, i consorzi possono essere monosettoriali (semplici o complementari) e plurisettoriali (eterogenei o complementari). Nel primo caso le imprese appartengono allo stesso settore e i prodotti sono in concorrenza tra loro. Nel secondo caso, il settore è lo stesso ma i prodotti sono complementari, per cui contribuiscono alla definizione

di un assortimento di vendita più o meno completo. I consorzi plurisettoriali, infine, riguardano imprese appartenenti a settori diversi, senza legami né a livello di prodotti né a livello di mercati (consorzi eterogenei) oppure con legami di complementarietà.

Storicamente, i primi consorzi erano di tipo plurisettoriale, motivati dalla vicinanza fisica dei soci. Nel corso degli anni hanno invece finito per prevalere le esperienze di tipo monosettoriale, che riescono ad operare con maggiore incisività sui mercati esteri.

A seconda dei soggetti che aderiscono ai consorzi, questi possono essere costituiti soltanto da imprese industriali o artigianali o misti e possono anche prevedere la partecipazione di enti come le Camere di Commercio e organismi regionali.

Dal punto di vista giuridico, il consorzio è un contratto attraverso il quale due o più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina e per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese (art. 2602 c.c.).

Per i consorzi con attività esterna è previsto un regime di pubblicità legale, che prevede il deposito di un estratto del contratto stesso nonché la redazione annuale della situazione patrimoniale del consorzio, secondo le norme previste per la società per azioni. È anche prevista la creazione di un fondo consortile, autonomo rispetto al patrimonio delle imprese consorziate, che costituisce la garanzia delle obbligazioni assunte nei confronti dei terzi e che non può essere diviso finché dura il consorzio.

Per quanto riguarda la forma giuridica, la maggior parte dei consorzi all'esportazione adotta la forma di consorzio in senso tecnico, ma diversi usano la forma della società consortile a responsabilità limitata e della società a responsabilità limitata.

Normalmente, gli organi del consorzio sono rappresentati dall'assemblea delle imprese consorziate, dal consiglio direttivo, dal presidente e dal vicepresidente, dal collegio dei revisori.

Fino alla prima metà degli anni '70 i consorzi all'esportazione hanno avuto uno sviluppo difficile, a causa dell'inadeguatezza della legislazione. Attualmente, la normativa fa riferimento alla legge 83/1989. Vengono considerati consorzi per il commercio estero tutti i consorzi che abbiano come scopi sociali esclusivi, anche disgiuntamente, l'esportazione dei prodotti delle imprese associate e l'attività promozionale necessaria per realizzarla, inclusa l'importazione di materie prime e semilavorati. Per poter accedere ai benefici previsti dalla legge i consorzi devono avere una serie di requisiti: un numero minimo di imprese, la dimensione medio-piccola dei soci, in minimo di capitale sottoscritto, il divieto di distribuzione degli utili. I benefici consistono in agevolazioni fiscali e finanziarie. La legge 83 prevede

³⁹ R. LANZARA-R. VARALDO-P. ZAGNOLI, *Struttura e tipologia dei consorzi export*, in R. VARALDO-P.J. ROSSON (a cura), *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, Torino 1992, pp. 161-224; FEDEREXPORT, *I consorzi export in Italia*, Roma, vari anni; ERVET, *I consorzi all'esportazione in Emilia-Romagna*, Ed. Compositori, Bologna 1985; M. MISTRI, *Mercato internazionale e scelte competitive della minore impresa. Il caso italiano*, Cedam, Padova 1989, p. 91.

la concessione di contributi finanziari annuali, di regola entro il limite massimo di 150 milioni di lire all'anno e non oltre il 40% delle spese risultanti dal conto profitti e perdite dell'anno precedente, aumentabile se ricorrono particolari condizioni.

I più recenti provvedimenti in materia di contributi statali ai consorzi all'esportazione sono rappresentati da due decreti del 1992, con i quali si stabilisce una più ampia ammissibilità ai finanziamenti agevolati e, soprattutto, si prevedono finanziamenti per la partecipazione a gare internazionali nei paesi extra comunitari: ai consorzi e alle associazioni di imprese viene attribuita priorità, in caso di insufficienza dei finanziamenti.