

## **RICOSTRUIRE LA FILIERA AGROALIMENTARE INTERPROVINCIALE**



### **SINTESI**

**Nuove strategie di internazionalizzazione per il sistema integrato  
Frosinone e Latina**

## I. Il report in sintesi

La proposta progettuale di Federlazio mira a migliorare la capacità del sistema agroalimentare interprovinciale di Frosinone e Latina di svilupparsi internazionalmente, promuovendo nuove destinazioni e/o nuovi prodotti.

A tal fine, nei mesi di febbraio e marzo 2023 è stata condotta un'indagine su un campione di aziende dell'agroalimentare, rappresentativo del territorio, per analizzare i processi aziendali e le aree critiche emergenti rispetto ai possibili progetti su mercati esteri implementabili dalle imprese.

Questo ha consentito di **definire alcune priorità aziendali** per pianificare specifici **interventi consulenziali** necessari per l'internazionalizzazione del *business*.

La proposta progettuale di Federlazio si focalizza su:

- i. potenziamento e organizzazione delle capacità di **analisi strategica**;
- ii. acquisizione e/o perfezionamento dei metodi e degli strumenti di coordinamento e di **intervento commerciale ed operativo**;
- iii. supporto alla **riconfigurazione dell'assetto organizzativo e gestionale** dell'azione di *business*;
- iv. **implementazione di pratiche amministrative e commerciali** adeguate al contesto internazionale.

La progettazione delle attività preparatorie e di accompagnamento, formative e non formative, aiuterà a realizzare l'obiettivo generale del piano. La fase di progettazione sarà utile alla verifica della riproposizione di ulteriori piani aziendali di internazionalizzazione.

Con riferimento al punto i) che precede, è stato redatto uno studio dettagliato, di cui il presente documento costituisce un *executive summary*, sulle **nuove strategie di internazionalizzazione per la filiera agroalimentare interprovinciale di Frosinone e Latina**, con *focus* sulle seguenti metodiche: **export diretto, Joint Venture di prodotto, investimenti diretti e digital export**.

Il report, dopo un'analisi dei dati derivanti da due questionari somministrati ad un campione rappresentativo di aziende del territorio, presenta una proposta di strategie e tecniche che tali aziende possono adottare per affrontare queste sfide, e offre **soluzioni concrete per migliorare la competitività e l'internazionalizzazione**

del settore agroalimentare interprovinciale di Frosinone e Latina.

Di seguito, sintetizziamo gli aspetti principali contenuti nel report ed emersi a margine delle indagini condotte sul campione rappresentativo delle aziende dell'agroalimentare di Frosinone e Latina.

**L'industria agroalimentare del Lazio** può vantare importanti tradizioni enogastronomiche e una produzione di vini di alta qualità.

Essa è anche caratterizzata da un **costante processo di innovazione e modernizzazione**, con l'introduzione di **nuove tecnologie e metodi di produzione** per migliorare la qualità dei prodotti e ottimizzare l'utilizzo delle risorse. Inoltre, l'industria agroalimentare del Lazio si sta impegnando a promuovere pratiche sostenibili e rispettose dell'ambiente.

A livello merceologico, l'industria agroalimentare del Lazio si compone di diverse tipologie di attività, dalla produzione primaria alla trasformazione e distribuzione.

Le principali componenti del settore includono l'agricoltura, la zootecnia, l'industria alimentare e la distribuzione e commercio.

Il report ha evidenziato alcune caratteristiche distintive dell'industria agroalimentare del Lazio, tra cui la presenza di un **elevato numero di piccole e medie imprese**, la forte tradizione enogastronomica e la **necessità di investire in innovazione e tecnologia** per migliorare la produttività, la sostenibilità e la competitività del settore agroalimentare.

**Quanto ai mercati esteri, la regione Lazio ha esportato nel 2022 beni per un valore di € 32,3 miliardi. È la 6° regione italiana per volumi di export con un valore pari al 5,2% dell'export italiano totale** (fonte: Sace S.p.A.).

**Il report ha evidenziato il peso dell'export agroalimentare per l'economia regionale del Lazio, caratterizzato da una crescita costante negli ultimi anni.** La provincia di Roma rappresenta il motore dell'export agroalimentare, seguita dalla provincia di Latina, Frosinone, Viterbo e Rieti.

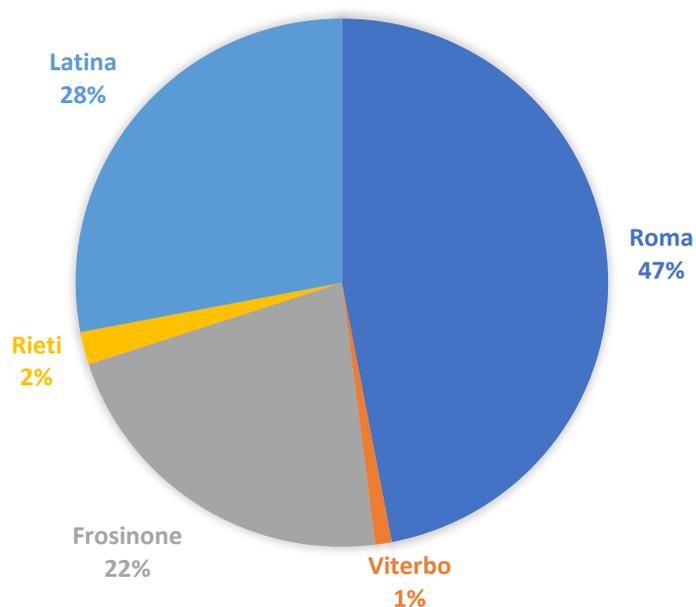
|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>Imprese attive ①</p> <p><b>449.894</b></p> <p>Fonte: Istat</p> | <p>PMI ①</p> <p><b>449.440</b></p> <p>Fonte: Istat</p>                               | <p>Operatori del commercio estero ①</p> <p><b>9.530</b></p> <p>Fonte: ICE-Istat</p> |
| <p>Peso dell'export ①</p> <p><b>14,5%</b></p> <p>Fonte: Istat</p> | <p>Peso dei Paesi extra-UE sull'export ①</p> <p><b>38,0%</b></p> <p>Fonte: Istat</p> | <p>Saldo commerciale ①</p> <p><b>-4,0%</b></p> <p>Fonte: Istat</p>                  |

Dati commercio estero 2020-2022 Regione Lazio | Fonte: Sace S.p.A.

I principali prodotti esportati sono quelli a base di **cereali, ortofrutta, olio d'oliva, vino** e **prodotti lattiero-caseari**. L'**Unione Europea** rappresenta il principale mercato di sbocco, seguita dagli **Stati Uniti** e dall'**Asia**. L'espansione verso questi mercati offre nuove prospettive per la promozione dei prodotti tipici e di qualità del Lazio.



Andamento dell'export agroalimentare del Lazio | Fonte: Sace S.p.A.



Export Regione Lazio per Provincia, 2022 | Fonte: Sace S.p.A.

La **provincia di Frosinone** ha registrato una crescita nell'export agroalimentare negli ultimi anni grazie alla valorizzazione dei prodotti tipici locali, come la mozzarella di bufala, il pecorino e il Cesanese del Piglio. La sinergia tra imprenditoria locale, istituzioni e organizzazioni di categoria, la partecipazione a fiere internazionali e la promozione di iniziative per il turismo enogastronomico hanno contribuito al successo dell'export agroalimentare.

Anche la **provincia di Latina** ha mostrato una tendenza positiva nell'export agroalimentare, con un'offerta variegata di ortofrutta, prodotti ittici e lattiero-caseari, come la mozzarella di bufala e la ricotta di pecora. La valorizzazione delle eccellenze territoriali, la promozione delle filiere produttive locali, l'investimento in innovazione tecnologica e la partecipazione a fiere ed eventi internazionali sono stati i fattori chiave per il successo dell'export agroalimentare anche in questa provincia.

Conclusa l'analisi generale dei dati macroeconomici del Lazio e delle province di Frosinone e Latina in particolare, il report, al paragrafo 11, si focalizza sull'**analisi dei dati specifici che Federlazio ha raccolto sulla "propensione all'export delle imprese della filiera agroalimentare interprovinciale di Frosinone e Latina"** e che, di seguito,

si sintetizzano.

Gli strumenti utilizzati per la raccolta di tali dati sono stati due: l'**Export Readiness Assessment (ERA)** e l'**Entry Strategy Assessment (ESA)**.

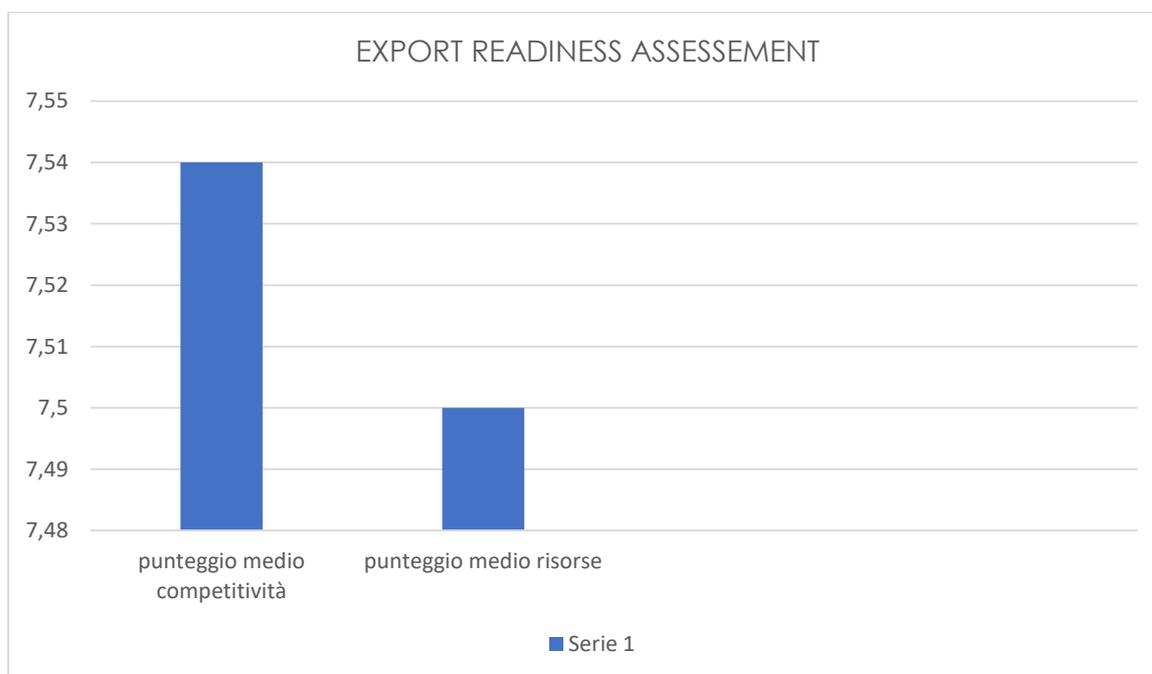
L'**Export Readiness Assessment** è un'analisi preliminare che mira a valutare la preparazione dell'azienda all'export, valutando la sua capacità di soddisfare le esigenze del mercato internazionale e di gestire le sfide che si presentano nel commercio internazionale. Questo strumento valuta una serie di fattori come la qualità dei prodotti, la forza del brand, la disponibilità di risorse finanziarie, le competenze del personale, la conoscenza del mercato internazionale e delle sue regole. L'obiettivo è quello di valutare se l'azienda è pronta ad affrontare l'export e di identificare eventuali aree di miglioramento.

L'**Entry Strategy Assessment**, invece, è un'analisi più specifica che mira a valutare la strategia d'ingresso dell'azienda in un determinato mercato estero. Questo strumento prende in considerazione una serie di fattori come la segmentazione del mercato, la concorrenza, le barriere all'ingresso, le normative locali, il potenziale di vendita e le esigenze dei consumatori. L'obiettivo è quello di identificare la strategia più efficace per penetrare nel mercato estero e di individuare le azioni necessarie per implementarla.

In fase di somministrazione del questionario ERA, sono state prese in considerazione le seguenti variabili:

- posizionamento sul mercato domestico;
- strategia aziendale;
- processi di innovazione;
- motivazioni per l'internazionalizzazione;
- conoscenza mercati esteri;
- *commitment del management*;
- potenzialità del prodotto;
- competenze professionali estero ed altri dati relativi alla struttura aziendale.

I risultati dell'ERA hanno restituito un quadro piuttosto confortante della predisposizione all'export delle aziende della Provincia di Frosinone e Latina, con un "punteggio medio competitività", di 7,54/10 ed un "punteggio medio risorse" di 7,5/10.



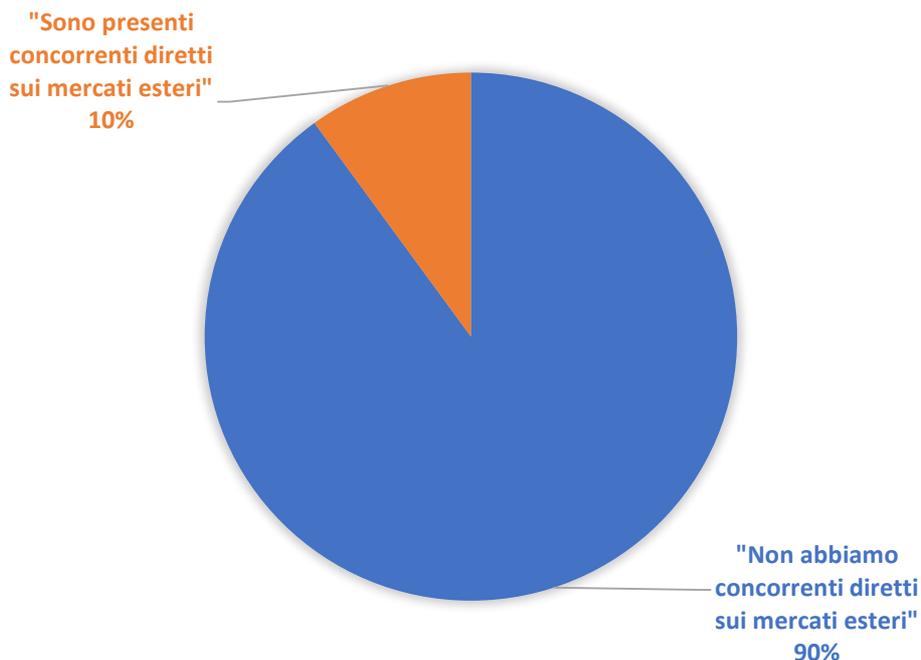
Lo studio ha evidenziato che la maggior parte delle imprese intervistate si posiziona bene nel mercato domestico, ma riscontra alcune difficoltà nel proseguire la propria crescita.

Infatti, diversi fattori socio-economici limitano l'acquisizione di nuove quote nel mercato interno, spingendo, pertanto, alcune aziende a guardare ai mercati esteri. La prima indagine ha evidenziato che le imprese di maggiori dimensioni dedicano più attenzione allo **sviluppo delle strategie per il mercato domestico ed estero**, mentre le aziende più piccole e familiari mostrano una **scarsa cultura dell'internazionalizzazione**.

Le strategie per il mercato domestico si concentrano sull'acquisizione e il mantenimento di una posizione competitiva nel mercato nazionale, mentre quelle per l'internazionalizzazione mirano a posizionarsi sui mercati internazionali, adattando *marketing* e vendita all'ambiente estero. Sono necessari, dunque, approcci diversi a causa delle differenze culturali, normative e delle esigenze dei

clienti.

Tuttavia, è emersa una criticità sul tema della conoscenza e **analisi della concorrenza**: circa il 90% delle imprese intervistate ha affermato di non avere concorrenti diretti sui mercati esteri, il che è piuttosto improbabile in un contesto economico globalizzato e indica una scarsa propensione allo studio della concorrenza.



Nel report è stata dedicata una sezione specifica su **condurre un'analisi della concorrenza efficace**.

Il questionario ERA ha poi analizzato i **processi di innovazione** nelle aziende delle province di Frosinone e Latina, evidenziando risultati eterogenei a seconda della dimensione e struttura delle imprese. Le aziende più piccole e familiari dedicano meno risorse all'innovazione rispetto alle aziende più grandi e strutturate. Le imprese più innovative mostrano maggiori progressi in fattori strategici e collaborano con altre imprese attraverso reti.

I 2/3 delle aziende intervistate ha dimostrato forti **motivazioni per l'internazionalizzazione**; tuttavia, la maggior parte delle stesse ha dichiarato di non aver mai condotto **ricerche di mercato** adeguate a identificare i mercati ad alto

potenziale. La conoscenza dei mercati esteri è, dunque, un'area con ampi margini di miglioramento, poiché le aziende intervistate hanno confermato di aver raccolto solo in modo superficiale informazioni sulle potenzialità del proprio prodotto e sui prezzi dei concorrenti nei mercati *target*.

*Nel report è stata dedicata una sezione specifica su come condurre efficacemente una **ricerca di mercato**.*

Solo 1/3 delle aziende intervistate considera importante la "**cultura locale del doing business**" tra le conoscenze necessarie per operare sui mercati esteri, mentre la restante parte si concentra unicamente sul "**livello e caratteristiche della domanda**". Ignorare la cultura locale del fare *business* può rappresentare, però, una debolezza nella fase di esecuzione di un piano export, soprattutto quando si avvicinano mercati molto lontani da quello italiano.

Circa 2/3 delle imprese intervistate ha, poi, dichiarato di aver raccolto superficialmente informazioni sui **prezzi** dei concorrenti nei mercati esteri. Anche questa è una carenza operativa, perché lo **studio del livello e della struttura dei prezzi** è fondamentale nella pianificazione di una strategia di export, poiché influenza la redditività e la competitività internazionale. Il *pricing* valuta i costi di produzione e distribuzione, tiene conto della concorrenza, definisce una politica di prezzo efficace e supporta la pianificazione degli investimenti necessari per l'export, come il *budget di marketing* e la scelta dei canali di distribuzione.

*Nel report è stata dedicata una sezione specifica alle possibili **strategie di prezzo** da considerare quando si avvicina un nuovo mercato estero.*

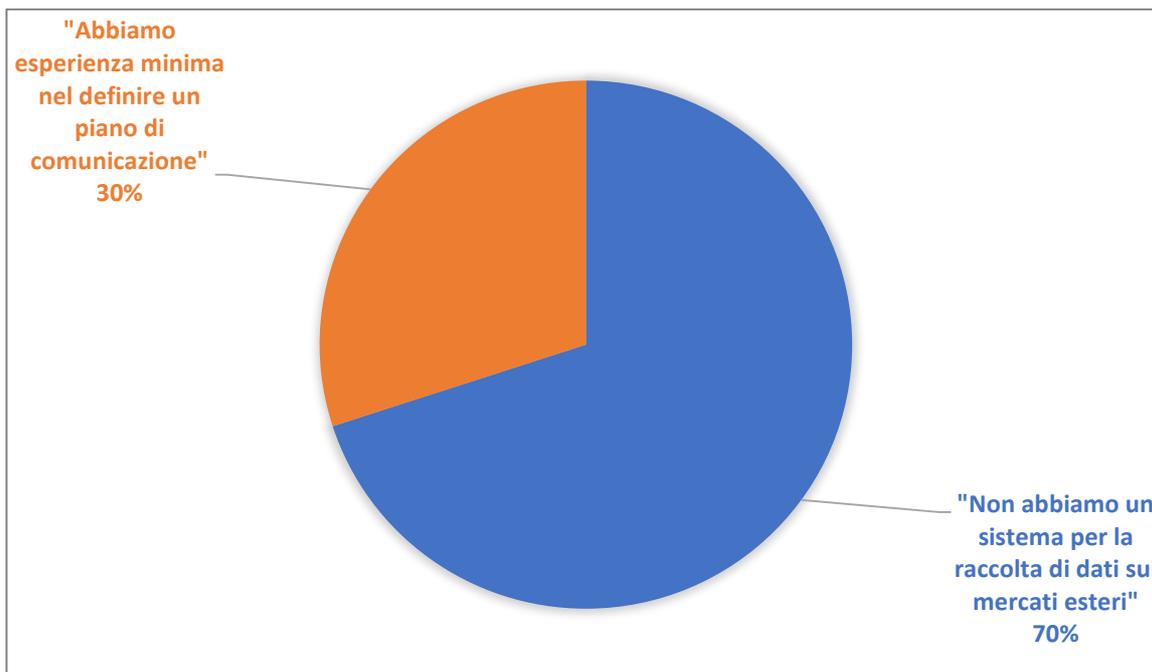
La sezione **commitment del management** del primo questionario, poi, ha valutato l'adeguatezza manageriale delle società riguardo ai piani di export e le aspettative aziendali sullo sviluppo del progetto. Tre aspetti sono emersi: 1) la metodologia di pianificazione dell'export e del budget, con circa 2/3 delle imprese che adotta un approccio positivo basato sulle singole azioni di internazionalizzazione per ogni mercato; 2) come la direzione aziendale prevede di vendere sui mercati esteri nei prossimi 3-5 anni, con 2/3 circa delle imprese che intende costituire almeno una

filiale all'estero, una rete di venditori o un distributore; 3) il 30% delle aziende preferisce, invece, costituire molteplici filiali all'estero, reti di venditori sul posto e/o avere diversi distributori, evidenziando l'importanza della **presenza stabile all'estero** nel processo di internazionalizzazione.

Il terzo aspetto emerso dall'ERA riguarda l'atteggiamento delle aziende verso i **contratti a lungo termine con partner esteri**. Il 70% delle aziende intervistate ha dichiarato di voler stipulare contratti con specialisti esteri, mentre la restante percentuale intende utilizzare clausole abituali del mercato domestico. Anche quest'ultima può essere considerata una criticità, poiché l'uso di prassi contrattuali domestiche in contesti internazionali può portare a problemi legali, culturali, linguistici e di gestione dei rischi valutari, evidenziando l'importanza di adottare un approccio adeguato e specifico per il mercato estero.

L'ERA ha poi analizzato le **potenzialità del prodotto** e le **competenze professionali relative al commercio estero**. Circa il 70% delle imprese ha dichiarato che il proprio prodotto è migliore dei concorrenti e il 100% è disposto ad adattare il prodotto alle esigenze del mercato estero. Tuttavia, circa 2/3 delle imprese ha evidenziato il problema che il trasporto del proprio prodotto è costoso a lunghe distanze.

In merito alle **competenze professionali**, le aziende intervistate hanno dichiarato di avere, **in media, un team di 3-5 persone per l'internazionalizzazione**, con buone competenze, ma con margini di miglioramento nella gestione delle **trattative interculturali**. Il 70% delle aziende non ha un sistema sofisticato per raccogliere informazioni sui mercati esteri, mentre circa i 2/3 ha minima esperienza nel definire i contenuti per un piano di comunicazione all'estero.



Nel report è stata dedicata una sezione specifica ai **contenuti minimi che dovrebbe avere un piano di comunicazione efficace per l'export o l'internazionalizzazione**.

Sono emersi, poi, dati confortanti sull'**informatizzazione aziendale**, con il 90% delle aziende che ha confermato di utilizzare soluzioni informatiche centralizzate anche in grado di supportare il lavoro a distanza.

In conclusione, **l'analisi della "Export Readiness" delle aziende dell'agroalimentare di Frosinone e Latina, contenuta nel report, ha evidenziato margini di miglioramento nelle analisi di mercato, concorrenza e pianificazione strategica**. Si suggerisce, quindi, di fornire supporto specifico, come percorsi formativi, consulenze specialistiche e accesso a risorse utili, per potenziare le competenze professionali necessarie all'export.

L'**Entry Strategy Assessment** - il secondo questionario - ha poi analizzato le **strategie di ingresso nei mercati esteri** per le aziende intervistate.

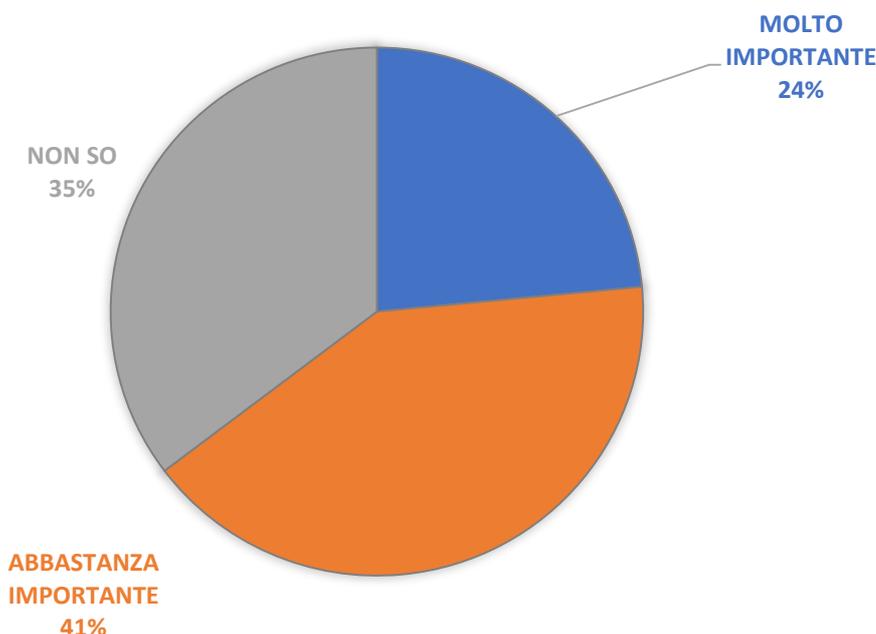
Il 44% delle aziende ha dichiarato di avere un "medio" livello di esperienza nel commercio estero, coerentemente con i risultati emersi dal primo questionario. Tuttavia, il 50% delle aziende ha indicato che il livello di risorse finanziarie e organizzative allocate al progetto di export/internazionalizzazione è basso,

evidenziando un'area di preoccupazione. Ottenere risorse finanziarie e organizzative per un progetto di export, infatti, può essere complesso, ma è fondamentale per il successo. Pertanto, sono state analizzate, nel report, alcune **strategie utili per il reperimento di risorse economiche**.

Alla domanda sull'importanza di attivare risorse strategiche di altri partner, il 23,5% delle aziende intervistate ha confermato l'esigenza elevata di attivare alleanze strategiche, il 58,8% ha definito tale importanza di valore medio.

Questo dato è confermato anche da quanto dichiarato dalle aziende intervistate rispetto a quanto giudicano importante l'entrata sul mercato insieme ad un partner. Infatti, il 23,5% ha risposto MOLTO IMPORTANTE, il 41,2% ha risposto ABBASTANZA IMPORTANTE.

*Quanto giudichi importante l'entrata sul mercato insieme ad un partner?*



Nel report è stata dedicata una sezione specifica all'analisi dei **contratti di rete per l'internazionalizzazione**.

Tutto ciò premesso, alla luce delle risposte fornite al rationale di domande Entry Strategy Assessment, questa è la graduatoria emersa di **"ottimalità" delle opzioni di**

**strategia di entrata sul mercato target** per le aziende della filiera agroalimentare interprovinciale di Frosinone e Latina:

1. **Export Diretto con limitati investimenti: 3/10;**
2. **Joint-Venture Product Oriented: 3/10;**
3. **Investimento Diretto: 3/10;**
4. Export Indiretto: 2/10;
5. Contract Manufacturing: 2/10;
6. Licensing: 1/10;
7. Partnership Commerciale: 1/10.

Il report, dunque, prosegue con un'analisi molto approfondita delle prime tre opzioni strategiche su menzionate e un focus su e-commerce, *marketplace* e tecnologie innovative (es. *blockchain* e *metaverso*). In questo *executive summary* riportiamo una sintesi della prima delle tre strategie oggetto di approfondimento, ovvero l'**export diretto con limitati investimenti**.

#### **a. Export diretto con limitati investimenti**

Questa opzione si caratterizza per un grado di controllo e livello di investimento intermedi. Presenta i seguenti vantaggi e svantaggi.

##### **Vantaggi:**

1. Bassi investimenti fissi;
2. Bassi costi di gestione;
3. Basso livello di rischio;
4. Limitato impiego di risorse manageriali e/o tecniche qualificate;
5. Elevata protezione *Know-how*.

##### **Svantaggi:**

1. Bassi margini sulle vendite;
2. Basso livello di servizio ai clienti;
3. Limitato apprendimento sul mercato;
4. Limitato controllo del mercato;
5. Basse economie di scala commerciali;
6. Limitato accesso *Know-how* locale.

**Possibili canali per questa opzione di strategia entrata sono i seguenti:**

1. sviluppo contatto e negoziazione diretta;
2. agente estero;
3. distributore estero;
4. e-commerce;
5. ufficio di rappresentanza;
6. *piggy back*.

Un primo correttivo a questa opzione strategica, per evitare alcune delle criticità evidenziate, potrebbe essere quello di continuare a lavorare sul mercato target con intermediari selezionati (es. distributori o agenti di commercio) ma costituendo una **piccola presenza stabile** attraverso la quale controllare l'attività degli intermediari e, in generale, di tutta la rete commerciale che, in questo modo, sarà più facilmente espandibile.

Il tema della costituzione di una presenza stabile all'estero in un processo di internazionalizzazione è già emerso in modo molto evidente in fase di analisi dei due questionari.

A questo punto, c'è da domandarsi quali siano le possibili soluzioni tecnico-pratiche per realizzare questa presenza stabile. Ciò poiché a seconda dell'opzione prescelta muta il grado di controllo e coinvolgimento dell'impresa nel mercato target.

Essenzialmente, una presenza stabile all'estero è possibile realizzarla o attraverso la costituzione di un mero **ufficio di rappresentanza** (*representative office*) - nella fase di cd. *soft landing* - oppure attraverso una **filiale** (*branch*) o una **succursale** (*subsidiary*). Vediamo, nel dettaglio, le differenze.

Un **ufficio di rappresentanza estero** è un'unità operativa che un'azienda decide di aprire in un altro paese per promuovere e rappresentare la propria attività, senza creare una presenza giuridica e fiscale sul mercato locale. L'ufficio di rappresentanza estero non ha un proprio personale amministrativo e non può svolgere attività commerciali come la vendita di prodotti o servizi.

L'obiettivo principale dell'ufficio di rappresentanza estero è, infatti, quello di stabilire e mantenere relazioni commerciali e di *marketing* con i potenziali clienti locali, di rafforzare la reputazione dell'azienda e di raccogliere informazioni sul mercato estero. In questo modo, l'azienda può valutare l'interesse del mercato locale per i

sui prodotti o servizi, testare la sua presenza sui mercati esteri e ottenere una comprensione più approfondita dei bisogni e delle esigenze dei clienti esteri.

**L'ufficio di rappresentanza estero può svolgere diverse attività, tra cui:**

1. **Ricerca di mercato:** raccogliere informazioni sui potenziali clienti locali, sui concorrenti, sulle tendenze del mercato e sulle normative locali;
2. **Promozione:** partecipare a fiere commerciali, eventi di *networking* e altre attività di *marketing* per promuovere l'azienda e i suoi prodotti o servizi;
3. **Assistenza ai clienti:** fornire supporto ai clienti locali, rispondere alle loro domande e fornire informazioni sui prodotti o servizi dell'azienda;
4. **Gestione della comunicazione:** gestire la comunicazione tra l'azienda e i suoi clienti e partner locali;
5. **Supporto logistico:** fornire supporto logistico alle attività dell'azienda, ad esempio organizzando spedizioni o gestendo la logistica di magazzino.

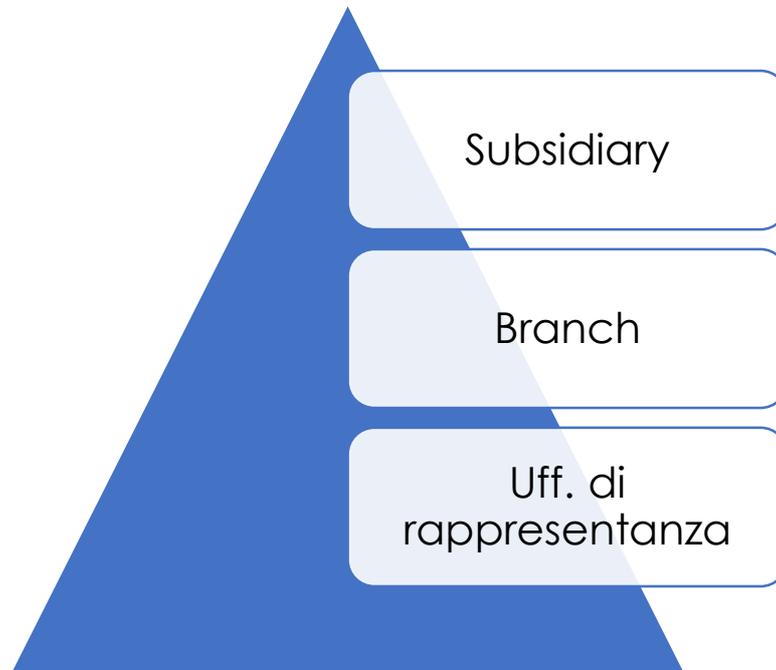
L'ufficio di rappresentanza estero può essere una scelta appropriata per le aziende che desiderano testare il mercato estero senza impegnarsi in investimenti significativi o rischi finanziari, come per il modello di internazionalizzazione in esame. Tuttavia, non è adatto per le aziende che desiderano gestire direttamente la vendita dei propri prodotti o servizi sui mercati esteri.

Nella maggior parte delle giurisdizioni estere, l'ufficio di rappresentanza non è considerata **stabile organizzazione** (*permanent establishment*) da un punto di vista giuridico e fiscale.

**La stabile organizzazione, infatti, è un'entità giuridica separata che l'azienda decide di costituire in un altro paese per svolgere attività commerciali e produttive sul mercato estero.** La stabile organizzazione è dotata di una propria sede fisica e di un proprio personale amministrativo e può svolgere attività commerciali come la vendita di prodotti o servizi. La stabile organizzazione è soggetta alle leggi e alle normative del paese estero in cui è stata costituita.

**Un'altra differenza tra ufficio di rappresentanza e stabile organizzazione è la responsabilità legale.** Poiché l'ufficio di rappresentanza non ha una presenza fisica sul mercato estero, l'azienda madre è responsabile per tutte le attività svolte dall'ufficio di rappresentanza. D'altra parte, la stabile organizzazione è un'entità

giuridica separata e responsabile per le sue attività commerciali e produttive sul mercato estero.



**Una *branch* estera (o filiale estera) è una sorta di estensione di una società madre situata in un altro paese, collegata a quest'ultima sia da un punto di vista giuridico che patrimoniale.**

La *branch* può svolgere tutte le attività commerciali previste dalla società madre, inclusa la vendita di prodotti e servizi sul mercato estero. A differenza dell'ufficio di rappresentanza estero, la *branch* ha un proprio personale amministrativo e può svolgere attività commerciali come la vendita di prodotti o servizi. Inoltre, la *branch* è soggetta alle leggi e alle normative del paese estero in cui è stata costituita.

**La filiale, dunque, può svolgere diverse attività, tra cui:**

1. **Vendita di prodotti e servizi:** la *branch* può vendere prodotti e servizi sul mercato estero, utilizzando le competenze e le risorse della società madre;
2. **Gestione delle relazioni con i clienti:** la *branch* può gestire le relazioni con i clienti locali, fornire assistenza ai clienti e raccogliere *feedback* sul mercato estero;

3. **Gestione dei fornitori:** può gestire i fornitori locali, le relazioni commerciali e la logistica di approvvigionamento;
4. **Gestione delle risorse umane:** può assumere personale locale, gestire i contratti di lavoro e la formazione del personale;
5. **Gestione amministrativa e contabile:** la *branch* deve conformarsi alle leggi e alle normative contabili locali, gestire il pagamento delle tasse e le dichiarazioni fiscali, e adottare le procedure amministrative del paese estero.

**La *branch* può essere una scelta appropriata per le aziende che desiderano avere una presenza diretta e duratura sui mercati esteri, e gestire direttamente la vendita dei propri prodotti o servizi.** La creazione di una *branch* comporta investimenti intermedi, impegni finanziari e rischi legati alla conformità alle normative locali e alla gestione delle relazioni commerciali.

I rapporti tra la società madre e la *branch* estera sono regolati da un contratto di controllo che definisce le modalità di gestione e di controllo della *branch* da parte della società madre. Questo contratto stabilisce anche la divisione dei profitti e delle perdite tra la società madre e la *branch*.

La società madre svolge un ruolo importante nella gestione e nella supervisione delle attività della filiale. La società madre può fornire alla filiale risorse finanziarie, materiali e umane, nonché supporto tecnico e di *marketing*. Inoltre, la società madre può fornire linee guida per la gestione delle attività della *branch*, le politiche di *marketing* e le strategie di sviluppo del mercato locale.

**La filiale estera può essere considerata una stabile organizzazione fiscale quando soddisfa determinati requisiti previsti dalla legislazione fiscale del paese in cui opera.** In generale, può essere considerata stabile organizzazione fiscale se ha una presenza fisica stabile nel paese in cui opera, svolge attività commerciali e ha una certa autonomia decisionale.

La presenza fisica stabile può essere costituita da un ufficio, da una sede operativa, da una fabbrica o da altri tipi di strutture fisiche che consentono alla *branch* di svolgere le proprie attività commerciali sul mercato locale. Bisogna prestare attenzione ai casi specifici, perché in alcune legislazioni una presenza fisica stabile può essere anche rappresentata da un agente o da un rappresentante fiscale che agisce a nome e per conto della *branch* estera.

**Una *subsidiary*, invece, è una società costituita all'estero, controllata da una società madre (o *holding*) in un altro paese.** La società madre possiede una quota di partecipazione tale da permetterle di esercitare un'influenza dominante sull'amministrazione della società estera. La *subsidiary* è un'entità giuridicamente separata dalla società madre (diversamente dalla *branch*), ha una propria sede legale e può avere un proprio oggetto sociale.

**La principale differenza tra una *subsidiary* e una *branch* è che quest'ultima non è una società a sé stante, ma, come anticipato, una semplice estensione dell'attività della società madre in un altro paese. La *branch* opera come una dipendenza dell'azienda madre, senza una personalità giuridica distinta.**

In generale, la scelta tra costituire una *subsidiary* o una *branch* dipende dalle esigenze e dagli obiettivi dell'azienda. La *branch* può essere più adatta per le attività che richiedono una presenza fisica in un determinato paese, senza la necessità di costituire una nuova società. La *subsidiary*, d'altra parte, può essere più vantaggiosa per le attività che richiedono una presenza a lungo termine e una maggiore separazione delle responsabilità, ma richiede una maggiore complessità amministrativa e costi di avvio più elevati.

Oltre ai criteri di valutazione sopra menzionati, ci sono anche norme tributarie da considerare e che consentono di beneficiare di riduzioni o esenzioni dell'imposizione fiscale sui flussi reddituali tra la casa madre e *subsidiary*. Queste disposizioni sono previste sia a livello comunitario che internazionale e, tra le principali, si possono menzionare:

- La direttiva madre/figlia (Direttiva n. 2011/96/UE) dell'UE, che consente l'esenzione della ritenuta in uscita sui dividendi *inter-company*;
- Le problematiche legate all'estero vestizione societaria, disciplinate dall'art. 73-comma 5-bis del DPR n. 917/86 (TUIR);
- La normativa CFC ("*Controlled Foreign Company*"), contenuta nell'art. 167, comma 8-bis del DPR n. 917/86 (TUIR).

Senza entrare in eccessivi tecnicismi, sia consentito un brevissimo passaggio sulla problematica dell'**estero vestizione societaria**.

Per costituire una società controllata estera, infatti, è anche importante considerare la disciplina legata all'estero vestizione societaria e le disposizioni tributarie che il

legislatore ha introdotto per contrastare i fenomeni elusivi. **L'estero vestizione si verifica quando si costituisce una società estera senza una valida ragione economica al solo scopo di eludere l'imposta in Italia.**

Questa pratica è disciplinata, come su menzionato, dall'**art. 73-comma 5-bis del DPR n. 917/86 (TUIR)**. La residenza fiscale è un requisito fondamentale per l'esercizio della potestà impositiva dello Stato. In caso di accertamento, il soggetto italiano deve dimostrare che la società estera ha una propria autonomia decisionale e funzionale, svolge un'effettiva attività economica nel Paese di insediamento e ha una sede effettiva, strumenti, macchinari e dipendenti. Inoltre, è importante la presenza di un *management* locale. In caso contrario, il soggetto italiano dovrà pagare l'imposta ordinariamente dovuta in Italia.

Dunque, alla luce di tutto quanto analizzato, è evidente che la scelta di operare tramite un ufficio di rappresentanza, una filiale o una *subsidiary* dipende da una molteplicità di esigenze, organizzative, amministrative, legali e – soprattutto – fiscali. Sempre nell'ambito del modello di internazionalizzazione in commento – export diretto con limitati investimenti – vale la pena approfondire la pratica del cd. **piggy back** (ulteriore modello strategico che le aziende oggetto della presente analisi possono considerare, sempre mantenendo un grado di coinvolgimento medio nelle operazioni di internazionalizzazione).

**In ambito commerciale, il termine "piggy back" si riferisce a una pratica di distribuzione in cui un'azienda utilizza la rete di distribuzione di un'altra azienda per vendere i propri prodotti.** In pratica, un'azienda che non ha una propria rete di distribuzione o che vuole ampliare la propria portata di mercato, può stipulare un accordo commerciale con un'altra azienda già presente sul mercato. In questo modo, l'azienda che fornisce la propria rete di distribuzione può vendere i prodotti dell'azienda che ne fa richiesta insieme ai propri, offrendo ai suoi clienti una maggiore scelta di prodotti.

Ad esempio, un'azienda che produce prodotti alimentari può stipulare un accordo commerciale con un'azienda che possiede una catena di supermercati. In base all'accordo, l'azienda produttrice può vendere i propri prodotti insieme a quelli già presenti nei supermercati della catena, senza dover creare una propria rete di distribuzione. O, ancora, un'azienda che produce olio d'oliva può stipulare un

accordo con un'azienda che fornisce prodotti per la ristorazione. In base all'accordo, l'azienda fornitrice può includere l'olio d'oliva dell'azienda produttrice nel proprio catalogo di prodotti, offrendo ai propri clienti una scelta più ampia di prodotti per la ristorazione. Un'azienda che produce miele, invece, potrebbe stipulare un accordo con una società che fornisce servizi di *catering* per eventi e cerimonie. L'azienda produttrice può fornire il proprio miele come ingrediente per i dolci e i dessert preparati dalla società di *catering*, aumentando la propria visibilità e raggiungendo un nuovo mercato di consumatori.

Questa pratica può essere conveniente per entrambe le aziende coinvolte nel *piggy back*, in quanto consente di ampliare il mercato di vendita dei prodotti e di raggiungere nuovi clienti senza dover effettuare grandi investimenti.

## II. Conclusioni

Il report, dunque, si è focalizzato sull'analisi delle **nuove strategie di internazionalizzazione per la filiera agroalimentare interprovinciale di Frosinone e Latina**, evidenziando la **buona propensione all'export** delle aziende intervistate, ma anche la loro **scarsa internazionalizzazione**.

Molte delle aziende intervistate hanno riconosciuto l'importanza dell'export e della diversificazione dei mercati, ma allo stesso tempo hanno evidenziato la difficoltà di espandersi a livello internazionale, limitandosi a pochi paesi o esportando (principalmente attraverso tecniche di *export indiretto*) solo una piccola parte della loro produzione.

Le conclusioni dello studio, dunque, suggeriscono alle aziende intervistate di **investire maggiormente in risorse specializzate nel commercio estero**, come ad esempio esperti di *marketing* internazionale, logistica internazionale e personale con una conoscenza avanzata delle lingue straniere. Questi professionisti possono aiutare le aziende a comprendere le esigenze che emergono dai mercati esteri e creare strategie efficaci per la vendita di prodotti alimentari all'estero.

Inoltre, le aziende dovranno necessariamente considerare modelli di internazionalizzazione che presuppongano la costituzione di una **presenza stabile all'estero**, come ad esempio la creazione di un **ufficio commerciale** o di una **filiale**.

Questo potrà aiutare le aziende a sviluppare relazioni di lungo termine con i clienti esteri e adattarsi alle esigenze dei mercati locali.

È importante sottolineare che, insieme alla presenza fisica all'estero, le aziende dovranno anche considerare l'importanza del **digital export** che può consistere nell'investire in portali e-commerce propri o in accordi di partenariato con *marketplace* terzi per raggiungere un pubblico più vasto e vendere prodotti alimentari in tutto il mondo.

L'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate, come ad esempio **metaverso** e **blockchain**, potrà aiutare le aziende a garantire la sicurezza alimentare e la tracciabilità dei prodotti. Inoltre, le aziende dovranno puntare ad avere una presenza *online* solida e ben organizzata, con un sito web funzionale e una presenza sui *social media* efficace.

In sintesi, le nuove strategie di internazionalizzazione per la filiera agroalimentare di Frosinone e Latina dovranno prevedere un investimento maggiormente mirato in risorse specializzate nel commercio estero, la costituzione di una presenza stabile all'estero, insieme a una forte presenza digitale attraverso portali e-commerce proprietari o *partnership* con *marketplace* terzi.

L'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate e la creazione di una rete di contatti internazionali potrà aiutare le aziende ad espandersi a livello globale, superando la limitazione dei confini territoriali. Infine, le aziende che vorranno avere un successo duraturo sul mercato internazionale devono essere disposte ad adattarsi alle esigenze dei mercati locali, essere innovative e flessibili, e fornire non solo prodotti di alta qualità, ma anche specifici servizi alla clientela finale.