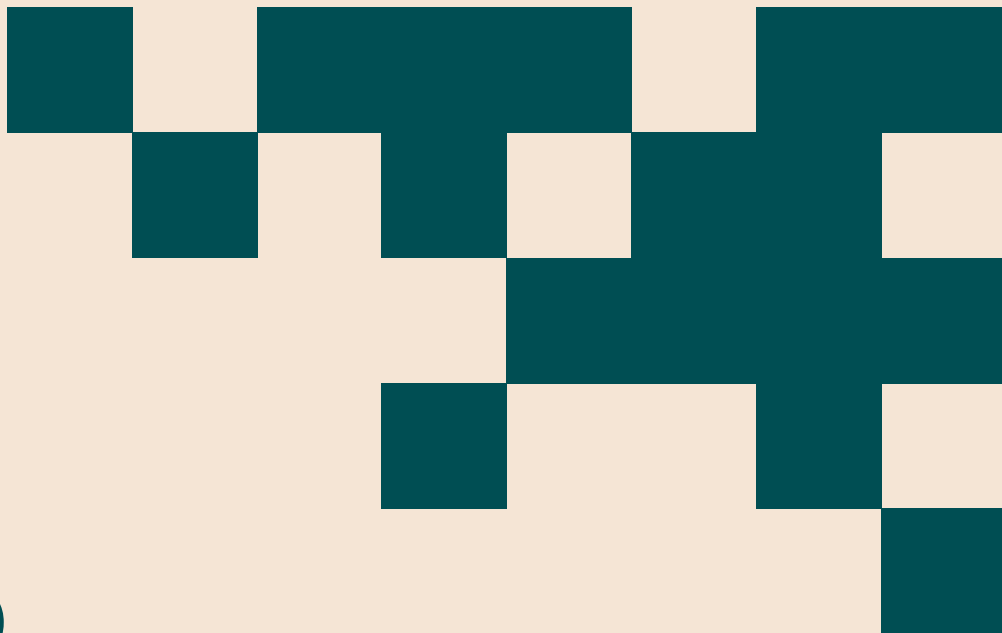




#12 | marzo 2025

Fare Network[®]

PROFESSIONISTI E IMPRESE

Inserito promozionale

Sommario

GRUPPO **24ORE**

01

Editoriale

- 3 Globali: Professionisti e Nuovi Mercati

02

Primo Piano

- 4 L'internazionalizzazione, opportunità e obbligo
7 Incertezza USA. Tra prudenza e pianificazione strategica
8 Contraffazioni. Come le aziende possono tutelare ingegno e prodotti

03

Scenari e prospettive

- 10 Le Direttive Europee cambiano le regole della lotta all'evasione fiscale
12 Export in Medio Oriente e India: la sfida richiede esperti
13 Droni, moda, università: il ponte socioeconomico con Ankara
13 Nomadi digitali? Normativa lenta per lavoratori agili

04

Voce alle imprese

- 14 Dalle radici locali ai mercati internazionali
- *Electric Power: eccellenza siciliana nell'energia elettrica*
 - *Ghepi: 50 anni di innovazione nella plastica*

05

Governance e strategie

- 16 Digital Manager: tra compliace e sviluppo nell'era del digitale
17 Il Made in Italy tiene nei mercati arabi
18 Caro energia? Ultima chiamata del treno Transizione 5.0 per le PMI
19 Aziende a caccia dei pregiudizi.

06

Formazione

- 22 Regolamenti e formazione per farsi trovare pronti dall'IA
22 Dazi USA e scenari globali: le implicazioni strategiche per le imprese

07

Community

- 23 Competence Center: nuovo volano per la collaborazione e l'innovazione tra i Partner
23 Facilitare i rapporti internazionali: il ruolo strategico degli accordi con le Camere di Commercio estere

08

Il Sole 24 Ore in breve

- 25 24Ai Tax Assistant: il chatbot del Sole 24 ORE

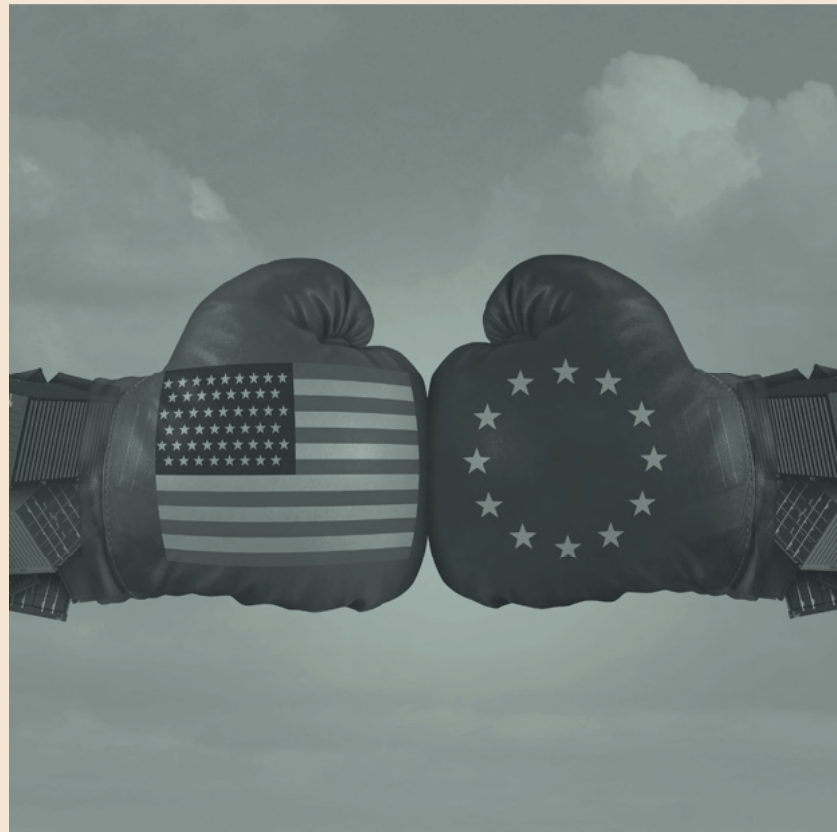
Incertezza USA. Tra prudenza e pianificazione strategica

Ecco come mitigare i contraccolpi delle barriere tariffarie dell'amministrazione Trump

Le politiche tariffarie annunciate - e in parte già avviate - dagli Usa pongono nuove sfide per le imprese italiane che esportano sul mercato statunitense o che hanno sedi oltreoceano, richiedendo una pianificazione strategica per affrontare l'incertezza del momento e le criticità che si pongono all'orizzonte. Dall'agroalimentare alla moda, dalla meccanica alle materie prime - già in passato toccate dai "dazi" (della prima amministrazione Trump), come acciaio e alluminio -: sono sempre più concreti i rischi di un impatto significativo sulle catene di approvvigionamento e sui costi di esportazione. Le ultime prese di posizione del governo statunitense hanno fatto riferimento a possibili dazi "generalizzati" fino al 25% anche per merci di origine Ue, seguendo una impostazione che terrebbe conto sia di barriere tariffarie che non tariffarie, come l'Iva in Europa.

Le realtà imprenditoriali italiane - di diversa dimensione e struttura -, che hanno puntato sull'internazionalizzazione guardando in primis agli States, sono quindi chiamate a integrare, anche in tempi piuttosto stretti, la pianificazione doganale nelle proprie valutazioni strategiche d'impresa, considerando - a seconda dei casi - programmi di diversificazione dei mercati, ottimizzazione della supply chain, revisione delle politiche contrattuali, processi di riorganizzazione, con l'obiettivo di mitigare i contraccolpi derivanti dalle barriere tariffarie e dalle nuove regolamentazioni. In questo contesto, diventa quanto mai cruciale il ruolo dei consulenti, che devono supportare le aziende sul fronte doganale e fiscale, implementando modelli di gestione del rischio.

«Le prime mosse relative ai nuovi dazi - spiega **Bruno Ferroni**, partner di **Advest Tax Legal Corporate** - società con base a Milano specializzata, tra l'altro, in fiscalità internazionale, transfer pricing, diritto doganale e International trade -, e docente presso l'Università Cattolica - sono state nuovamente rivolte ai Paesi confinanti, Canada e Messico, passando da materie prime di base come acciaio, alluminio e ora il rame; per poi varare una quota 'aggiuntiva' del 10% su tutte le merci cinesi e, infine, annunciare dazi generalizzati fino al 25% anche sulle merci di origine Ue». Tra le motivazioni della nuova stretta, il governo statunitense «ha considerato anche elementi diversi, come la tassazione sui servizi digitali (digital service tax), applicata anche dall'Italia, e l'imposta sul valore aggiunto (Iva) considerata una barriera



all'ingresso del mercato europeo». Ma quali sono le implicazioni per le imprese italiane e quali le scelte strategiche da adottare nell'attuale fase di incertezza? «Possiamo distinguere situazioni diverse - spiega il professionista -. La prima riguarda gli operatori che esportano negli States: l'Italia è un paese trasformatore e in molti casi il prodotto esportato è realizzato utilizzando anche beni d'importazione, dall'abbigliamento alla meccanica. In questi casi è importante prepararsi, adottando cautele contrattuali, all'eventualità che la Ue imponga dazi ritorsivi o incrementi le misure antidumping verso alcuni Paesi (si pensi alla Cina) per limitare l'effetto del possibile incremento costi di alcuni input produttivi. L'altra condizione è quella dei produttori internazionali, imprese italiane che hanno una filiera produttiva basata anche su impianti localizzati all'estero - sia negli stessi Stati Uniti che in altri Paesi - con rilevante destinazione Usa - e che dovranno tenere conto di scenari alternativi per la catena di approvvigionamento». In questa fase per le aziende diventa fondamentale porre un'attenzione crescente alla pianificazione doganale e fiscale, approntando, laddove possibile, una sorta di "piano B". «Tenendo conto, ad esempio - precisa Ferroni - dell'utilizzo degli accordi di libero scambio, sia per minimizzare il maggior costo degli input produttivi importati, che per consolidare gli sbocchi all'esportazione; puntando a rafforzare i flussi verso mercati alternativi». L'impresa - prosegue il docente - «dovrà analizzare

la filiera per verificarne l'efficienza dal punto di vista doganale ma anche degli adempimenti previsti dalle norme o dagli standard del commercio internazionale, quali autorizzazioni, licenze o certificazioni da parte di autorità di Paesi esteri. Purtroppo, va detto che nel reporting gestionale di molte imprese, anche grandi, ancora oggi gli oneri doganali non sono sempre rilevati in modo adeguato».

Sempre più cruciale, per far crescere le competenze aziendali in ambito doganale e international trade, è il ruolo dei consulenti, «anche per implementare modelli di gestione e controllo del rischio che impattano sulla supply chain», come l'Authorized economic operator (Aeo) in ambito doganale e sicurezza, autorizzato dalla Agenzia Accise Dogane e Monopoli con validità Ue e con riconoscimento in altri Paesi (dal Regno Unito al Giappone), nonché, per le imprese più grandi, il recente Tax control framework (Tcf) valido per la gestione del rischio fiscale nei confronti dell'Agenzia delle Entrate. A inquadrare la questione dazi dal punto di vista delle imprese italiane che già hanno una sede negli Stati Uniti, è **Stefano Linares**, avvocato fondatore dello **studio Linares Associates PLLC** con basi a Milano e New York, che si occupa di aziende - in settori che spaziano dall'arredamento alla ristorazione, fino alla meccanica - che intendono trasferire la produzione e/o espandere la propria presenza commerciale sul territorio americano.

«L'apertura di una sede produttiva negli Usa - spiega il professionista - può

offrire vantaggi significativi rispetto al rischio dazi: Trump ha dichiarato di voler esentare dalle tariffe doganali le aziende estere che insediano stabilimenti produttivi sul territorio statunitense, promettendo anche una riduzione della tassazione federale (dal 21% al 15%). Per fare una scelta del genere, tuttavia, è sempre necessario valutare il rapporto costi-benefici. Tale decisione, comunque, non comporta necessariamente la chiusura della produzione in Italia: molte realtà mantengono gli impianti per altri mercati, come quello asiatico, e creano una società partecipata negli Usa per servire il mercato locale». Chi non ha la possibilità di aprire uno stabilimento negli Usa, invece - prosegue - «può valutare, per aggirare in parte le nuove barriere, l'esportazione da Paesi che abbiano accordi commerciali con gli Stati Uniti e godano di esenzioni sui dazi».

Da considerare, anche il fattore prezzi, «valutando l'opzione di mantenere invariati i prezzi di vendita negli Usa, riducendo i margini di profitto, oppure aumentarli, rischiando però di perdere competitività rispetto ai concorrenti locali», sempre tenendo presente che settori come il lusso sono meno sensibili a variazioni di prezzo, mentre altri, come il food, sono più esposti alla concorrenza basata su tale variabile. In generale - conferma Linares - «il made in Italy resta un punto di forza negli Usa, grazie al riconoscimento della qualità dei prodotti. In ogni caso, per entrare nel mercato americano - ancor di più nello scenario attuale - è fondamentale valutare attentamente opportunità e rischi».

In quest'ottica è fondamentale - rimarca l'avvocato - affidarsi a professionisti in grado di fornire una adeguata assistenza. Sul fronte legale, in particolare, «le competenze più richieste dalle aziende che intendono insediarsi negli States spaziano dal diritto societario (per la costituzione società) alla contrattualistica internazionale (contratti di distribuzione, di agenzia e joint venture con partner americani), fino all'assistenza per il trasferimento di personale, visto anche il restringimento delle maglie per la concessione di visti».

Altro impatto rilevante da considerare, come conseguenza delle barriere tariffarie Usa, sarà quello sul mondo del lavoro, con effetti potenzialmente importanti dal punto di vista occupazionale. A chiarirlo è **Giorgio Molteni**, partner di **Trifirò & Partners**, studio legale specializzato in diritto del lavoro con sedi in diverse città italiane - tra cui Milano, Roma, Torino, Padova - e con una rete di corrispondenti all'estero, in Europa, Stati Uniti, Cina, Emirati Arabi. Data l'incertezza sul reale impatto



delle nuove misure, afferma, «è consigliabile che le aziende evitino decisioni affrettate, in particolare riguardo alla riduzione del personale. In termini concreti, nel breve termine, per gestire eventuali cali di commesse, le imprese possono ricorrere alla Cig, strumento temporaneo per ammortizzare gli effetti iniziali, permettendo di valutare se i dazi verranno mantenuti o se si verificherà una ripresa delle esportazioni». Ma se la riduzione del volume d'affari dovesse diventare strutturale,

«alcune aziende fortemente dipendenti dal mercato Usa potrebbero dover avviare un processo di riorganizzazione ridimensionando la propria forza lavoro e attivando procedure di licenziamento collettivo» (ai sensi della legge n. 223/1991). Un ulteriore rischio è rappresentato «dalla possibilità che le multinazionali con stabilimenti in Italia decidano di delocalizzare la produzione in Paesi non colpiti dai dazi o direttamente negli Stati Uniti: chi volesse chiudere uno stabilimento in

Italia dovrebbe comunque affrontare, anche in base alla propria dimensione occupazionale, il complesso percorso regolato dalla legge n. 234/2021 volta a mitigarne gli impatti sociali».

Ogni azienda, dunque, prosegue Molteni, «dovrà valutare l'impatto dei dazi sulla propria attività e adottare strategie adeguate. Alcune imprese potrebbero riuscire ad assorbire i dazi senza aumentare troppo i prezzi, mentre altre, se soggette a una forte concorrenza nel mercato americano, rischia-

no di trovarsi in maggiori difficoltà. Le realtà più innovative, come quelle che producono macchinari industriali avanzati, con pochi competitor e i cui prodotti sono difficilmente sostituibili, potrebbero essere meno colpite». In un contesto così incerto, tuttavia - conclude l'avvocato - «la parola d'ordine è prudenza: analizzare gli impatti, valutare le alternative e, solo se necessario, prendere decisioni definitive riguardo a occupazione e investimenti». (® Riproduzione riservata) ■

Contraffazioni. Come le aziende possono tutelare ingegno e prodotti

Il consiglio è di brevettare e tutelare le proprie innovazioni, marchi e design. A maggior ragione in questo momento di forte incertezza dettata dal ciclone Trump e dalla minaccia costante di dazi. Il contesto in cui le imprese si stanno muovendo è sempre più complesso perché non c'è solo un tema di rischio contraffazione contro cui le imprese italiane si devono tutelare e si confrontano da anni. L'imposizione di dazi destinati a colpire le produzioni di determinati Paesi rischia di sconvolgere le catene di approvvigionamento e forniture dando vita a nuovi fornitori in altre parti del Mondo e alla nascita di nuovi competitor. In questo scenario come possono le aziende tutelarsi al meglio ci viene suggerito da alcune realtà che accompagnano le imprese sul fronte della proprietà intellettuale. **Bugnion** è una società di consulenza in Proprietà Intellettuale attiva dal 1968, con un team di 250 collaboratori e una rete globale di corrispondenti dedicata alla gestione dei casi internazionali. Con sedi in Italia e in Europa, Bugnion offre un supporto multidisciplinare alle imprese, supportandole non solo nel deposito di brevetti, marchi e design, ma più in generale nella gestione strategica della Proprietà Intellettuale: ciò comporta anche l'affiancamento nell'impostare dinamiche di sfruttamento economico dei diritti di privativa, ad esempio attraverso l'accesso a benefici fiscali (es. patent box) e bandi di finanziamento. Grazie a un team dedicato agli Stati Uniti, Bugnion assiste da vicino le aziende che vogliono proteggere le loro innovazioni anche oltreoceano. «L'aumento dei dazi minacciato dagli USA può stravolgere le strategie di export di molte aziende - afferma **Marco Lissandrini**, direttore della sede Bugnion di Verona - e favorire la proliferazione della contraffazione. Una cura però esiste, e consiste nella creazione di una strategia solida di tutela e valorizzazione della Proprietà Intellettuale. Occorre proteggere le proprie innovazioni non solo nei Paesi di vendita, ma anche in quelli di produzione, perché i competitor possono emergere dove meno ce lo aspettiamo». Un altro aspetto cruciale riguarda la gestione di tutta la filiera.

«Serve una visione d'insieme che contempli non solo il deposito di un brevetto ma anche strategie di tutela dei segreti commerciali e la costituzione di eventuali vincoli contrattuali», chiarisce Lissandrini.

Pianificare con un orizzonte di 3-5 anni diventa quindi essenziale. Ma non sempre le imprese sono pronte. Per lo studio di consulenza in proprietà industriale **Brunacci e Partners** c'è anche un tema culturale che deve affermarsi definitivamente. Modenese ma con diverse sedi in Italia tra cui Milano osserva la sempre crescente attenzione da parte dell'imprenditoria a questo tema. «C'è una maggiore consapevolezza della necessità di proteggere le proprie idee e prodotti - commenta l'ingegner **Filippo Zoli**, partner dello studio Brunacci - che ha portato nel tempo ad un progressivo trend di crescita dei depositi brevettuali. Questo risultato è il frutto di diversi fattori, quali l'allargamento dei mercati, il confronto con Paesi stranieri, il contributo di incentivi pubblici e un sistema giudiziario che appare sempre più credibile». Un'ulteriore spinta potrebbe arrivare dalla partenza del

Tribunale Unificato dei Brevetti che è comune per 18 degli Stati membri dell'Unione Europea prevedendo un brevetto unitario. Operativo dal 2023, ha oltre alle divisioni locali anche una delle divisioni Centrali a Milano: «Il brevetto unitario e il Tribunale Unificato offrono un'unica soluzione e rappresentano uno strumento valido - ha aggiunto l'ingegner Zoli - Ancora però i costi appaiono alti soprattutto per le PMI. Le aziende non vengono da noi per una specifica paura, ma con l'obiettivo di tutelarsi e dare valore al loro patrimonio tecnologico e di know how. Quello a cui stiamo assistendo è che le aziende premiate dal mercato sono quelle che hanno un portafoglio di brevetti e marchi capaci di affrontare il mercato senza timore».

Per le aziende tutelarsi non è solo un modo di difendere il proprio business, ma è anche una grossa opportunità per creare asset immateriali e dare maggior valore alle proprie attività. Ma non sempre le aziende pongono la medesima attenzione nel difendere le proprie innovazioni tecnologiche rispetto a quanto fanno con il proprio marchio. Sui brevetti, infatti, a volte grava una

forma di pregiudizio dettata dai costi di brevettazione, ma anche da una certa ingenuità di fondo che spinge a pensare che nessuno possa arrivare a ingegnerizzare le medesime soluzioni tecniche o, peggio ancora, che in fondo quelle innovazioni siano in qualche modo banali e non degne di brevettazione. Contro questa mentalità si batte lo studio di consulenza **TCBM**, che nasce dall'esperienza dello storico Studio Bianchetti & Minoja, fondato nel 1976 insieme alle competenze di Trevisan & Cuonzo IPS. «Le aziende percepiscono l'importanza dei marchi immediatamente - commenta l'ingegner **Lorenzo Lualdi**, partner di TCBM - mentre se si tratta di brevettare una soluzione tecnica a volte gli stessi imprenditori sono i peggiori nemici di se stessi in quanto sottovalutano il valore dei propri intangibles, tra cui know-how, brevetti, design. Certo in Italia storicamente si registra anche un po' di sfiducia nel sistema brevettuale, legata ad una percezione non corretta del sistema giudiziario che invece funziona molto bene quando si tratta dell'enforcement dei diritti di proprietà industriale. Inoltre, il brevetto svolge senza dubbio una funzione deterrente, ed apre nuove opportunità di business. Le aziende negli ultimi anni hanno ampiamente delocalizzato, anche se non necessariamente tutta la produzione, e quando si delocalizza, tutelare i propri prodotti è vitale, perché il fornitore che acquisisce il tuo know-how, in assenza di brevetto un giorno potrebbe diventare il tuo primo concorrente». Da questo punto di vista uno dei Paesi da temere di più è proprio la Cina. «I cinesi hanno certamente elevato la qualità della propria produzione industriale - conclude Lualdi - e in alcuni ambiti tecnici stanno diventando veri e propri concorrenti. Questo mercato estremamente competitivo, nonché l'innalzamento di barriere economiche all'ingresso come nel caso dei dazi statunitensi, consigliano fortemente un'attenta politica di brevettazione in quanto il brevetto crea un diritto di esclusiva che può assicurare il successo anche in presenza di tentativi di contraffazione e di barriere economiche all'importazione». (® Riproduzione riservata) ■

