

IL RUOLO DEL COMMERCIALISTA NELLA FASE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

di Paolo Motto

Il ruolo del commercialista nella fase di internazionalizzazione delle imprese è un argomento di grande attualità e per la categoria dei commercialisti rappresenta una grande opportunità, tuttavia c'è molto lavoro da fare. Per imprese che si vogliono internazionalizzare dobbiamo considerare tutte quelle imprese che guardano ai mercati extra Ue in quanto il mercato UE è da ritenere fundamentalmente un mercato interno non si discostandosi molto da quello Italiano.

Il passaggio da un contesto aziendale nazionale ad uno internazionale comporta un cambiamento radicale dell'attività lavorativa e per fare ciò le aziende devono potersi avvalere di un management e di professionisti che abbiano piena consapevolezza di quali siano le minacce e le opportunità che i mercati internazionali possono riservare.

Compito del management e dei professionisti incaricati sarà quello di procedere alla valutazione del merito aziendale quale presupposto fondamentale per verificare le probabilità di successo della fase di internazionalizzazione dell'impresa.

In altre parole, è necessario considerare e valutare l'adeguatezza dell'organizzazione aziendale nel suo complesso (mezzi tecnici e tecnologici, capitale umano e la capacità produttiva dei cicli di lavorazione, quelli disponibili e quelli che sarebbero eventualmente ancora necessari).

Si comincerà quindi con:

- l'analisi patrimoniale
- l'analisi economica
- l'analisi finanziaria,

confrontando i dati di bilancio riferiti ad almeno tre/cinque annualità e proseguendo con la predisposizione di appositi Business Plan costruiti sulla base dei dati e delle informazioni disponibili.

Il ruolo del commercialista è quello di mettere a nudo l'azienda e il Business Plan è uno strumento strategico-operativo che ha l'obiettivo di realizzare una analisi di fattibilità di un progetto aziendale - nel nostro caso l'internazionalizzazione - attraverso la valutazione di dati economico-finanziari ed organizzativi dell'impresa e del mercato in cui si vuole andare ad operare.

Questo tipo di analisi funziona nel caso si tratti di imprese di medio grandi dimensioni che hanno già una cultura e una struttura aziendale indirizzata verso l'internazionalizzazione mentre risulta essere molto più complicata nel caso delle PMI.

Il mercato italiano è composto principalmente da PMI che rappresentano circa il 25% delle PMI Europee ed hanno molti punti (di potenziale debolezza) che devono essere analizzati prima ancora di iniziare la valutazione del merito aziendale (*fig. 1*).

In altre parole, è necessario appurare se il management aziendale e, conseguentemente, la sua struttura societaria sono pronti ad internazionalizzarsi sia a livello culturale che a livello strutturale.



(fig. 1)

Venendo al nucleo centrale della fase di internazionalizzazione vediamo quali sono gli aspetti fondamentali nel processo di internazionalizzazione:

- 1) Individuazione del mercato di sbocco;
- 2) Analisi e valutazione delle risorse aziendali;
- 3) Modalità di ingresso nei mercati

1) Individuare il mercato di sbocco

Individuare il mercato di sbocco è una delle fasi più importanti e delicate del processo di internazionalizzazione. A tal fine è necessario conoscere:

- il contesto politico del Paese per avere informazioni non solo riguardo alla stabilità politica, ma anche riguardo alle politiche fiscali, di lavoro, ambientali, sulla salute, sull'istruzione, ecc;
- i dati economici del Paese in termini di tassi di crescita economica, tassi di interesse e di cambio, nonché tassi di inflazione;
- i fattori sociali quali gli aspetti culturali, la lingua, la religione, ma anche il tasso di crescita della popolazione, la distribuzione per età, il livello di istruzione;
- gli aspetti tecnologici e logistici;

In altre parole, occorre avere bene presente quello che conosciamo come indice Rischio-Paese.

Una volta individuato il mercato di sbocco occorre approfondirne alcuni aspetti fondamentali:

Gli aspetti logistici

La verifica dei servizi logistici locali è un elemento fondamentale nella pianificazione. Il trasporto è percepito dal cliente come un servizio e per l'impresa può costituire un vantaggio competitivo o trasformarsi in un punto di debolezza. L'importanza di tale servizio è amplificata dalla distanza fisica tra venditore e acquirente, dalle difficoltà di comunicazione, dai rischi di danneggiamento della merce, ecc.

Assistita dal proprio commercialista, l'impresa:

- dovrà valutare il costo del trasporto dal punto di vista dell'impatto che può avere sulla competitività della propria offerta;

- dovrà informarsi adeguatamente sulle alternative esistenti in termini di costi e qualità del servizio;
- dovrà individuare imprese di provata capacità ed esperienza, con le quali creare un rapporto di fiducia reciproca e collaborazione continuativa.

La conoscenza degli aspetti legali

Conoscere le leggi del Paese in cui si intende operare è un aspetto di importanza fondamentale, trascurare una differenza culturale e assumere un comportamento sbagliato può essere molto imbarazzante e far sfumare un affare, ma trascurare una norma di riferimento può generare una perdita economica irrimediabile, sino ad incorrere in sanzioni di carattere penale.

La scelta dei mezzi e delle condizioni di pagamento

In alcune aree del globo, a causa delle particolari condizioni geopolitiche, il rischio di vedersi non onorato un credito è assai elevato ed inoltre, come si è detto può risultare estremamente difficoltoso (e costoso) recuperarlo. È quindi necessario che l'azienda si faccia assistere dal proprio Commercialista per definire le modalità ed i mezzi di pagamento più adeguati ed il tipo di copertura assicurativa migliore a garantire il buon esito dell'operazione che si intende intraprendere.

Differenze culturali

Sottolineare l'importanza dell'attenzione alle diversità culturali potrebbe sembrare banale, tuttavia è un aspetto fondamentale in quanto i rapporti commerciali si concretizzano sempre attraverso relazioni interpersonali.

Dobbiamo partire dal presupposto che le nostre abitudini e i nostri comportamenti potrebbero non essere adeguati – se non addirittura offensivi – nel paese estero in cui ci troviamo.

Sarebbe un gravissimo errore pensare che la cultura, le abitudini e gli usi di un Paese siano assurdi o antiquati perché differenti dai nostri; le persone in genere sono orgogliose delle proprie radici culturali e considerano le critiche a tali aspetti e le relative inosservanze una grave mancanza di rispetto e un'inaccettabile forma di arroganza.

Ovviamente nessuno pretenderà che si sia informati su tutto e che ci si conformi completamente, ma certamente il rispetto, il desiderio di conoscere e un'apertura verso le diversità, sono atteggiamenti sempre molto apprezzati e che possono fare la differenza tra la chiusura o meno di una trattativa (oltre che costituire una fonte innegabile di arricchimento personale).

2) Valutazione delle risorse interne aziendali

Un fattore determinante per il successo del progetto di internazionalizzazione è certamente rappresentato dalla qualità delle risorse umane e specialmente per le imprese più piccole dalla preparazione e dall'impegno del management aziendale, che agendo con convinzione, tenacia e perseveranza senza dubbio è in grado di incidere profondamente sugli esiti dell'operazione. Inoltre, è fondamentale che l'impresa possa contare su risorse dotate delle competenze tecniche e dell'esperienza necessarie e nel caso non sia certa di poterle reperire al suo interno, potrà avvalersi di professionisti

esperti e specializzati, quali i commercialisti con un adeguata formazione ottenuta specializzandosi e maturando esperienza in ambito internazionale.

3) Modalità di ingresso nei mercati esteri

La scelta d'ingresso nei mercati esteri deve sempre essere cautamente ponderata e indirizzata da un professionista che abbia le necessarie competenze e che abbia avuto esperienza, possibilmente diretta, del mercato che si intende approcciare. Per decidere se approcciare un mercato estero e quali modalità di ingresso seguire, si devono considerare ed approfondire i seguenti aspetti:

- caratteristiche e comportamento dei principali concorrenti;
- caratteristiche e comportamento dei potenziali fornitori e dei canali distributivi;
- caratteristiche, obiettivi, strategie di fondo e risorse dell'azienda.

È necessario che vengano studiate e definite anche le principali strategie di presenza all'estero, con riferimento alle quali si devono considerare:

- luogo della produzione: nel paese di origine (con esportazione all'estero), nei mercati di sbocco o in altri mercati (dai quali si esporterà poi nei paesi di sbocco o addirittura nel paese di origine)
- grado di coinvolgimento societario e/o contrattuale all'estero.

I testi di marketing internazionale si limitano a identificare due ipotesi estreme di strategia export: quella diretta (gestita dall'azienda) e quella cosiddetta "indiretta" (gestita da un'organizzazione indipendente, come la trading company, nel Paese di origine dell'azienda stessa).

In realtà le alternative sono molto più numerose, sia dal punto di vista della loro efficacia sul mercato, sia da quello del loro profilo economico, sia da quello della gestione amministrativa e fiscale. Ciò è soprattutto dovuto al fatto che l'attività di esportazione possa assumere configurazioni molto diverse a seconda della combinazione fra scelte di canale distributivo e scelte di tipologia di organizzazione di vendita. (fig. 2)



(fig. 2)

Esiste un momento opportuno per iniziare un processo di internazionalizzazione?

Non esiste un momento più opportuno per l'internazionalizzazione delle imprese in quanto questo è influenzato da parecchie variabili interne ed esterne all'organizzazione aziendale: lo stadio del ciclo di vita del prodotto, le caratteristiche del settore e del prodotto stesso, lo stadio di crescita e le caratteristiche dell'azienda.

Resta comunque indiscutibile che la struttura e la cultura di un'organizzazione influenzano le strategie di internazionalizzazione della stessa. Ne deriva che la strategia dell'internazionalizzazione è legata indissolubilmente alla struttura e ai processi dell'azienda.

Concludendo il compito principale per un commercialista non è solo quello di affiancare e accompagnare le imprese nella fase di internazionalizzazione. Per la nostra categoria è ancora più importante la sfida di preparare le imprese non ancora "pronte" indicando agli imprenditori la strada che devono intraprendere verso una cultura e struttura aziendale adeguata ai progetti di internazionalizzazione.

La sfida è complessa ma il guanto è stato raccolto.

* * * * *