



Paese che vai  
usanze che trovi



*L'internazionalizzazione può rappresentare un'opportunità anche per le imprese di ridotte dimensioni*

## Che cosa fare prima di dislocare l'azienda all'estero

di Michele Rossini



Michele Rossini

Rientra nel novero delle condizioni essenziali del "fare impresa" la caratteristica di ribaltare situazioni di svantaggio per farne punti di forza ed elementi distintivi. Lo stato di recessione attuale dei mercati può, pertanto, rappresentare già uno stimolo per l'imprenditore per prendere coscienza del fatto che, per compensare lo stato di difficoltà imposto dalla situazione esterna, sia necessario porre in essere delle azioni finanche radicali.

L'economia agisce a livello planetario tanto da rendere necessaria, da anni, l'introduzione del termine "globalizzazione". Le economie mondiali pertanto sono interconnesse, così come lo sono i mercati finanziari e le imprese comprese le medie e, sempre più, anche le piccole sono in grado di dislocare la produzione fuori dai confini nazionali, laddove è più conveniente sotto molteplici punti di vista (economico-produttivo, finanziario, giuridico e fiscale). La globalizzazione, dunque, rappresenta, ad un tempo un'opportunità per l'impresa di successo di con-

frontarsi con un mercato più competitivo e un pericolo perché, come sta accadendo in questi ultimi mesi, una crisi finanziaria degli Stati Uniti si riverbera velocissimamente a tutto il resto del mondo traducendosi, per le imprese, famiglie ed interi Stati in crisi economica.

La materia è così vasta e così in continua mutazione che è consigliabile restringere il campo a poche limitate considerazioni di natura strettamente economica.

Per esempio, limitarsi a riflettere che l'internazionalizzazione, che segue il fenomeno della globalizzazione o ne è l'origine, comunque ormai esiste e può certamente rappresentare per le imprese un'opportunità per uscire dal contesto critico del nostro Paese e, per i Commercialisti (loro primo punto di riferimento per l'assistenza ed un sicuro riferimento) la possibilità di superare l'appiattimento professionale imposto dalle tradizionali richieste del mercato interno della consulenza.

Ecco quindi che un imprenditore che intende procedere in questa direzione ed investire in un Paese diverso dall'Italia si trova ad affrontare una casistica di problemi a cui non può non pensare:

- Quale Paese? Perché quel Paese? (fini fiscali, riduzione dei costi - soprattutto di manodopera - ma anche materia prima, potenziale mercato).
- Lavorare per l'estero - con l'estero - all'estero?
- Con l'aiuto di chi?

L'impatto immediato è con la scarsità di informazioni specifiche ed affida-

bili (e questo nonostante il clima di globalizzazione appena sopra menzionato). Segue poi, a breve, l'impressione che anche i consulenti abbiano, salvo eccezioni, poche informazioni e scarsa conoscenza in materia.

Da qui la prima importante considerazione per l'impresa: consolidare una scelta ponderata prima di procedere fuori dal proprio territorio nazionale (ormai abituale) con una consapevole e responsabile riflessione sulla situazione di partenza.

Innanzitutto, e certamente tenendo ben presente come le nostre piccole e medie imprese abbiano sempre saputo ritagliarsi importanti quote di mercato locale ed internazionale attraverso una sorprendente capacità di adattamento e flessibilità, analizzare i limiti all'espansione internazionale che si possono incontrare generalmente dovuti alle piccole dimensioni:

- assetto istituzionale (presenza di impresa familiare con limitata compagine sociale ed assenza di management esterno, quando invece l'approccio internazionale richiede processi di delega decisionale ed affiancamento all'imprenditore di apporti esterni di razionalizzazione aziendale);
- assetto patrimoniale (sottocapitalizzazione e scarso ricorso all'indebitamento esterno);
- assetto organizzativo (presenza di strutture molto snelle nell'ambito nazionale ma al contempo limiti di un sistema di gestione fortemente individualista dell'imprenditore che può rendere problematica la realizzazione di joint venture, fusioni ed acquisizioni).

E' subito evidente che si tratta di situazioni (quelle appena menzionate) che rendono opportuno il ricorso alla consulenza esterna a largo raggio dovendosi appunto contemporaneamente considerare aspetti societari, legali, fiscali, finanziari e

gestionali; consulenza che non potrà non offrire un approccio di taglio internazionale sia per conoscenza della materia sia per tipo di organizzazione, nel senso di disponibilità di contatti ed associati localizzati all'estero.

Un altro aspetto rilevante, per un'impresa che intenda espandersi all'estero, è la conoscenza del percorso fino ad ora seguito nel processo di espansione delle piccole-medie imprese: si è trattato prevalentemen-

te di un processo per fasi; l'impresa ha cioè imparato dall'esperienza avuta in un Paese e ha successivamente utilizzato questo incremento "culturale" in un successivo altro contesto estero. Non si è trattato quindi di un approccio contemporaneo in più mercati diversi, quanto piuttosto del passaggio successivo da un mercato all'altro incrementando via via la propria internazionalizzazione culturale.

La rapida diffusione delle tecnologie informatiche e, quindi, di sistemi gestionali integrati ha però certamente compromesso la validità di un'espansione



sione incrementale per fasi successive, in particolare limitando l'internazionalizzazione all'aspetto commerciale (esportazioni) con minori risultati in termini di investimenti produttivi e joint venture all'estero.

Sintetizzando si può quindi ritenere che le piccole imprese italiane hanno spesso operato all'estero nell'area prevalentemente commerciale posizionandosi nella fasce alte del mercato, contando essenzialmente sull'originalità e la qualità del prodotto nonché valorizzando le proprie conoscenze specifiche.

Si potrebbe quindi desumere da queste ultime considerazioni che la joint venture all'estero (con conseguente standardizzazione dei processi gestionali) potrebbe risultare una fattibile soluzione per l'espansione anche

produttiva all'estero delle piccole-medie imprese italiane, anche con un approccio di espansione contemporanea parallela su più mercati/Paesi. Si tratta evidentemente di un maggiore sforzo culturale che, a maggior ragione, beneficerebbe di un supporto consulenziale di taglio internazionale per le nuove problematiche che l'internazionalizzazione aziendale comporta (pensiamo, tanto per fare un esempio, alla immediata necessità che si presenterebbe, di disporre di uno specifico tax-planning alla luce della tassazione dei redditi d'impresa prodotti all'estero e connesse complicate problematiche di doppia tassazione, accordi internazionali, ecc).

Abbiamo brevemente considerato quindi che l'espansione all'estero di un'azienda comporta considera-

zioni sulla situazione di partenza e sui processi di internazionalizzazione fino ad ora prevalentemente verificatisi nonché l'inevitabilità dell'acquisizione di una cultura di impresa sovranazionale. Se a questo si aggiunge ora la considerazione sulla frequente scarsità di risorse a disposizione dell'impresa, che pure si trova nella necessità/opportunità, di espandersi anche all'estero in un mercato sempre più globalizzato, ecco allora di nuovo emergere l'opportunità e lo spazio per l'offerta di servizi di consulenza necessariamente di tipo internazionale o, comunque, con esperienza nelle aree/Paesi di interesse per l'azienda.

In conclusione si tratta di dare per scontato che siamo in una situazione economica di dimensione sovranazionale, risultato di un processo di globalizzazione dove la tecnologia ha unificato il tempo e ha azzerato lo spazio. In questa situazione si muovono le imprese, indipendentemente dalle loro dimensioni e dai loro propositi di espansione commerciale, produttiva, finanziaria, ecc.

Dalle caratteristiche e dalle dimensioni di questi propositi dipende l'individuazione dei relativi bisogni di apprendimento, nel senso che si tratterà innanzi tutto di stabilire se l'impresa intende solamente lavorare con l'estero, oppure intende lavorare per l'estero o, infine, se intende lavorare all'estero. Si tratta di diversi gradi di coinvolgimento che richiederanno approcci di conoscenza di diversa entità ma anche approcci culturali differenti. Gli studi di consulenza aziendale non potranno che riflettere, ma anticipatamente, un approccio internazionale e globale all'altezza delle esigenze della loro clientela.

**Michele Rossini**  
Dottore Commercialista

