

febbraio 2014 / no.63

ISSN 2039-540X

Press

Professione Economica e Sistema Sociale



Sommario/febbraio



Invitti: "Pmi e mercati internazionali"
- Pag. 4



Caputo: "Verso nuovi mercati"
- Pag. 8

EDITORIALE

3 | Maria Luisa Campise

PRESENTAZIONE

8 | Leonardo M. Caputo

L'INTERVENTO

4 | Filippo Maria Invitti
12 | Christian Gioco
16 | Marta Palombi
20 | Alessandra Fineschi
22 | Bernardino Cordeschi
26 | Vincenzo Sganga
Stefano Pignatelli
28 | Alessio Gambino
32 | Domenico Fedele
36 | Riccardo Ricci
38 | Paolo Sbordon

PRIMO PIANO

42 | Patrizia Bonaca

WCOA2014

43 | Ifac

RICORDO

59 | Antonino De Benetictis

DIAMO I NUMERI

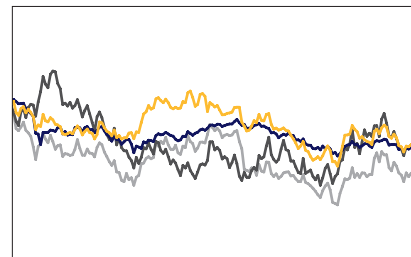
60 | Osservatorio economico

PROFESSIONE E TEMPO LIBERO

65 | Letti per voi



WCOA 2014
- Pag. 43



Di Nardo: "Osservatorio economico"
- Pag. 60

Alla conquista del mercato globale

Un celebre economista inglese, David Ricardo, asseriva che in un sistema di completa libertà di commercio ogni Paese consacra il suo capitale e la sua industria a ciò che gli pare più utile. Il punto di vista dell'interesse individuale s'accorda perfettamente col bene universale di tutti.

Il fenomeno della globalizzazione dei mercati parte certamente dal presupposto che ogni Nazione promuove la propria economia verso l'esterno nell'intento di migliorare la propria condizione interna, così come ogni impresa sviluppa la propria iniziativa verso i bisogni della collettività alla quale essa si rivolge auspicando un ritorno di profitto da destinare al proprio autosostentamento.

Il mercato oggi più che mai è da considerarsi non più protetto dai limiti geografici di un territorio o da quelli politici di un Paese, ma al contrario sempre più aperto e vocato ad una osmosi di esperienze, condizioni e fattori diversi che lo rendono un unico indistinto contesto all'interno del quale si muovono continuamente gli equilibri tra domanda ed offerta.

L'imprenditore ha, quindi, maturato una nuova esigenza, quella di affrontare uno scenario che evolve inarrestabile verso direzioni non sempre prevedibili, ma in ordine alle quali diventa imprescindibile porre attenzione per non rischiare di vedere preclusa la prospettiva di sviluppo dei progetti dell'impresa stessa.

Parimenti all'evoluzione delle logiche di gestione aziendale è necessario che anche i professionisti si adattino a svolgere quelle funzioni di ausilio e di consulenza che con innovata condizione e capacità contribuiscano alla crescita del soggetto economico da assistere.

Una grande opportunità di allargare gli orizzonti delle attività professionali è pronta per essere colta da parte degli esperti delle discipline economico-contabili, che avranno occasione di svolgere un ruolo di primo piano nell'accompagnare le proprie aziende clienti intenzionate ad affrontare l'articolato percorso di sbarco sui mercati esteri.

Nel presente numero della rivista abbiamo raccolto le esperienze ed i suggerimenti di commercialisti che a vario titolo si occupano di materie correlate all'internazionalizzazione e che potranno offrire lo spunto ad altri colleghi di cimentarsi nell'approfondimento delle tematiche illustrate. Un'importante considerazione è anche legata alla necessità di costituire progetti di reti professionali che siano occasione oltre che di confronto inter partes anche di sviluppo di iniziative di aggregazione per le imprese italiane, alle quali possono essere in tal modo rese disponibili competenze multispecialistiche.



Maria Luisa Campise
Direttore Press

Pmi e mercati internazionali

Filippo Maria Invitti *Odcec di Roma, Presidente Associazione VICINA*

La sfida ai mercati internazionali è da considerarsi una opportunità per le imprese italiane e per i commercialisti, la cui posta in palio è il futuro del nostro Paese

La parola d'ordine è internazionalizzare. Termine ormai diffusamente utilizzato da ogni esponente della comunità economica che, a vario titolo, intende dissertare sulle modalità per rilanciare l'attività produttiva del nostro Paese, schiacciato dalla morsa di una crisi atavica, dovuta certamente a fattori molteplici, ma senza dubbio innegabilmente legata anche allo schema di sviluppo che da sempre ha caratterizzato la realtà imprenditoriale italiana. Partendo dall'analisi delle strutture dimensionali e dalla distribuzione geografica delle aziende nazionali è possibile delineare un primo scenario sulle possibilità effettive di espansione delle predette entità che intendono indirizzare i propri obiettivi di crescita economica

verso il mercato estero; da nord a sud del nostro territorio risulta evidente individuare profonde differenze in ordine alle tipologie di impresa presenti, ai loro modelli organizzativi e, non ultimo, all'attitudine a lavorare in collegamento tra loro superando logiche di esclusività e la naturale diffidenza alla cooperazione. La storia racconta che l'area settentrionale dell'Italia ebbe a favorire, all'epoca del boom industriale degli anni '60, la nascita di realtà industriali di grandi dimensioni, mentre lungo tutto il resto della penisola, scendendo verso il meridione, prevalse lo spirito di artigianalità con il quale si avviarono iniziative d'impresa certamente meno strutturate e con una maggiore vocazione a soddisfare i bisogni del contesto locale del territorio nel quale operavano. Negli ultimi cinquant'anni si è poi assistito ad un processo di

trasformazione delle modalità di *fare impresa* che ha portato gli imprenditori a valutare lo sviluppo del proprio business oltreconfine.

Le imprese italiane e soprattutto le medio-piccole, tuttavia, sono caratterizzate da alcune peculiarità che le rendono più difficilmente idonee ad affrontare l'avventura dell'internazionalizzazione.

Il primo elemento è costituito dalla scarsa presenza e spesso inesistenza di figure manageriali che abbiano maturato esperienze nei mercati esteri, oltre alla poca attitudine alla conoscenza linguistica che è spesso un insormontabile ostacolo alla comunicazione tra le imprese italiane e il mercato internazionale.

Il secondo fattore è insito nelle caratteristiche dimensionali ridotte delle aziende appartenenti all'universo



delle pmi, che hanno spesso come elemento collegato la sottocapitalizzazione dell'impresa, che rende inadeguato il confronto con le aziende analoghe degli altri paesi.

Altro elemento che certamente non favorisce un adeguato approccio ad iniziative di internazionalizzazione è costituito dalla poca predisposizione dei professionisti italiani a svolgere la propria funzione al di fuori delle aree storicamente tradizionali.

In particolare, l'attività dei commercialisti, che avrebbe certamente un riconoscimento più qualificante nell'espletare l'attività professionale quale co-protagonista di progetti di assistenza verso i mercati esteri, difficilmente viene considerata

dagli stessi quale grande opportunità, ma piuttosto a priori esclusa.

Le aziende italiane che in larga misura sono identificabili tra le categorie delle micro imprese e di quelle piccole vedono la figura del commercialista legata ad un soggetto che si occupa prevalentemente di adempimenti contabili e fiscali, ma difficilmente attribuiscono allo stesso un'identità correlata al supporto nello sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale stessa; questo accade proprio perché dallo stesso professionista non ricevono spunti a considerarlo con una veste diversa magari ad una sorta di *export manager* dotato del know how necessario alla loro guida nell'affrontare il contesto

internazionale; ne discende il determinarsi di una spirale nella quale l'impresa non ravvisa la forza di vedere una prospettiva diversa alla quale la medesima è storicamente predisposta e il commercialista incapace di considerare l'azienda assistita in grado di offrirgli diverse condizioni per mettere a disposizione la propria opera professionale.

Il cambio di mentalità da parte di imprenditori e professionisti è, quindi, il primo obiettivo da porsi.

Le imprese devono intanto prevedere il rinnovamento delle strutture organizzative aziendali, fattore che costituisce il primo passo per avviare proficuamente l'iniziativa economica in un mercato estero.

Riguardo invece gli aspetti attinenti la struttura patrimoniale dell'impresa, è necessario che l'imprenditore verifichi la sussistenza di un valido piano economico-finanziario, eventualmente avvalendosi, oltre che dei mezzi propri dell'impresa stessa, anche di programmi di sostegno all'internazionalizzazione previsti dalle istituzioni nazionali; esempi in tal senso sono rappresentati dalle attività della Simest, della SACE, dell'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane nonché dallo stesso Ministero dello Sviluppo Economico che, continuamente, elaborano nuovi strumenti per facilitare i processi di sviluppo verso l'estero delle nostre pmi.

Una considerazione diretta ai commercialisti, ai quali è delegato l'importante compito di accompagnare, ed a volte addirittura dirigere, i progetti di internazionalizzazione delle imprese, è rappresentato dall'invito ad assumere il ruolo di consulenti globali, affinché essi stessi, partecipando allo sviluppo dei programmi di apertura verso i mercati esteri, possano offrire ai propri clienti la massima assistenza professionale qualificando così, con la propria presenza diretta, l'iniziativa economica intrapresa.

Nello schema a fianco può essere sintetizzato il ruolo che assume il professionista nella fase di avvio di un progetto di internazionalizzazione dell'impresa: in particolare l'attività del commercialista seguirà passaggi distinti, assumendo una valenza diversa sia interna all'impresa che esterna ad essa.

In ordine alla valutazione del progetto



è essenziale l'esame preliminare dell'iniziativa per stabilire le condizioni di reale fattibilità. Dovrà poi delineare una adeguata strategia al fine di programmare le fasi successive all'avvio dell'iniziativa.

Con riferimento all'individuazione delle criticità egli dovrà compiere una valutazione dei possibili fattori di rischio, mediante verifica preventiva dello scenario in cui verrà sviluppato il progetto possibilmente assumendo



ogni informazione utile in ordine alle condizioni di rischio paese e delle politiche economiche e fiscali locali.

La redazione del piano di sviluppo meglio definibile come *business plan* economico e finanziario oltre a costituire il “sistema di navigazione” dell’iniziativa diviene spesso strumento indispensabile di rappresentazione esterna del progetto.

Per quanto attiene al follow up del programma, l’affiancamento del professionista all’impresa anche nelle fasi successive del progetto è da ritenersi indispensabile per la verifica del grado di realizzazione dell’iniziativa.

Funzioni attribuibili al commercialista, poi, potranno essere

legate alla scelta di interlocutori adeguati ad assistere l’impresa nelle fasi di sviluppo del progetto cooperando ad esempio nella selezione dell’istituto bancario di riferimento, negli incontri con le istituzioni governative nonché nell’interlocuzione con i professionisti locali dei diversi paesi o degli altri organismi internazionali; inoltre, al predetto potrà essere affidata la selezione degli strumenti operativi idonei allo sviluppo dell’iniziativa rappresentando, l’operato dello stesso, il principale canale di informazione per tutti gli attori coinvolti nell’attività di realizzazione del programma internazionale. Attraverso la propria specializzazione nelle tecniche di sviluppo dell’attività

delle imprese nei processi di internazionalizzazione, sarà certamente richiesta la costante presenza del professionista nel ruolo di coordinatore del progetto, garantendo al medesimo grandi opportunità di crescita professionale ed attribuendogli altresì un ruolo propulsivo allo sviluppo dell’internazionalizzazione delle imprese con conseguente innegabile ricaduta sull’incremento dell’attività professionale.

La sfida ai mercati internazionali è dunque da considerarsi una *chance* per tutti imprenditori e professionisti la cui posta in palio è il futuro del nostro Paese e per usare una locuzione dei nostri maestri latini *nihil difficile volenti!* ■

Verso nuovi mercati

Leonardo Maria Caputo *ODCEC di Roma**

Il processo di internazionalizzazione delle imprese è estremamente complesso e richiede la conoscenza di specifiche competenze proprie dei commercialisti

La Commissione Internazionalizzazione delle imprese dell'ODCEC di Roma ha avviato con successo l'ambizioso progetto di realizzare il Manuale per il professionista dell'internazionalizzazione delle imprese.

Collaborano alla realizzazione del Manuale le altre Commissioni che hanno come oggetto i vari aspetti della professione, necessari per assistere le imprese che perseguono l'internazionalizzazione. Chiediamo il contributo anche dei Colleghi degli altri Ordini per ottenere il Manuale il più completo ed efficace possibile.

Il progetto viene sviluppato con implementazioni modulari, con lo scopo di predisporre la 'cassetta degli attrezzi' necessari per svolgere l'attività di consulente per l'internazionalizzazione, integrandola man mano che aumentano le competenze e le necessità.

Con gli articoli che seguono presentiamo gli argomenti già sviluppati: processo d'internazionalizzazione, pianificazione strategica, aspetti operativi della gestione dell'impresa internazionalizzata, soggetti coinvolti, analisi della situazione attuale delle pmi in rapporto con l'internazionalizzazione, opportunità dell'aggregazione delle pmi e sue modalità.

Prima d'introdurre le importanti opportunità offerte alla Categoria dei commercialisti dal complesso tema dell'internazionalizzazione delle imprese, devo fare una premessa per illustrare come nasce il progetto del Manuale.

La Commissione Internazionalizzazione delle imprese è stata istituita nel 2013 dal nuovo Consiglio dell'Ordine di Roma, per andare incontro alla grande attenzione che sta maturando tra i Colleghi verso la necessità di poter assistere le imprese clienti nella realizzazione di progetti di penetrazione nei mercati esteri, come unica opportunità di sviluppo, se non di sopravvivenza.

Ringrazio sempre il Consiglio ed in particolare il Presidente Mario Civetta per questa scelta, che testimonia anche così la grande sensibilità per la crescita professionale della Categoria.

L'istituzione di questa Commissione è stato un ulteriore passo del cammino intrapreso due anni fa, in seguito ad un corso di cinque intensi giorni sull'internazionalizzazione organizzato dal Consiglio Nazionale in collaborazione con l'Ordine di Roma.

Al corso seguì un viaggio di studio in Cina, a Shanghai, durante il quale si poterono approfondire gli argomenti appresi, realizzando una stimolante esperienza.

Tra i partecipanti al corso ed al viaggio maturò un grande interesse ad approfondire il tema e, anche per il clima di cooperazione che si respirava nel gruppo, si decise di fondare l'Associazione VICINA con lo scopo di "diffusione della cultura dell'internazionalizzazione e dell'innovazione tra i commercialisti, gli altri professionisti e, per loro tramite, alle imprese".

VICINA ha organizzato nel 2012, in collaborazione con l'Ordine di Roma, quattro convegni e l'anno passato ha organizzato una missione professionale ed imprenditoriale ad Istanbul.

All'interno della missione si è tenuto un workshop, che ha ottenuto dall'Ordine di Roma il riconoscimento dei crediti della Formazione professionale continua, al quale hanno partecipato Colleghi provenienti anche da altri Ordini. L'Associazione e la Commissione hanno in comune lo scopo di diffondere la cultura dell'internazionalizzazione tra i commercialisti, per favorirne la crescita professionale.

** Presidente della Commissione Internazionalizzazione delle imprese dell'ODCEC di Roma, Segretario Generale Associazione VICINA*



La Commissione ha un ruolo istituzionale, basa la propria attività sull'apporto volontaristico di esimi Colleghi e si rivolge agli iscritti dell'Ordine di Roma.

L'Associazione è lo strumento operativo al servizio dell'intera Categoria; è strutturata in gruppi di lavoro specifici, ai quali partecipano gli associati in forma volontaria; investe nella propria attività di studio le quote versate dai soci ed i contributi che riesce ad ottenere da organismi ed enti. L'Associazione è anche una rete di professionisti, che hanno come elemento di forza i sentimenti di condivisione e di appartenenza, che maturano attraverso la partecipazione alle numerose attività di studio e conviviali.

Con il Manuale intendiamo stimolare i Colleghi ad approcciare in modo organico il tema dell'internazionalizzazione delle imprese, fornendo indicazioni complete, ma semplici, per poter essere d'aiuto alle imprese clienti.

Cos'è l'internazionalizzazione?

Uno dei maggiori successi dell'Unione Europea è stato la creazione di un enorme mercato unico di più di 500 milioni di consumatori.

Al di là dell'Europa, il fenomeno della globalizzazione,

caratterizzato da drastiche riduzioni degli ostacoli al commercio e dei costi di trasporto, di comunicazione e d'informazione, ha aperto enormi opportunità.

Tuttavia, per molte piccole e medie imprese (pmi) le frontiere nazionali rappresentano ancora un ostacolo significativo all'ampliamento delle loro attività; esse dipendono ancora in gran parte o, esclusivamente, dal mercato nazionale, malgrado il fatto che sono comunque già esposte ad un'intensa concorrenza internazionale. Noi ci occupiamo delle pmi in quanto costituiscono la maggior parte della nostra clientela e sono quelle che hanno maggior bisogno del nostro aiuto.

C'è un rapporto diretto tra l'internazionalizzazione e l'aumento della redditività delle pmi:

l'internazionalizzazione consente di accedere a una più ampia base di clienti, a un maggior numero di fornitori o a una più intensa esposizione alle nuove tecnologie. In linea generale, l'internazionalizzazione offre un percorso per aumentare la redditività, la sopravvivenza nel lungo periodo e una maggiore competitività, elementi che costituiscono i principali vantaggi di una valida strategia d'internazionalizzazione.

L'internazionalizzazione non consiste solamente nell'esportazione; la cooperazione transfrontaliera, la

partecipazione a reti economicamente efficaci, la ricerca di approvvigionamenti competitivi e le nuove tecnologie sono elementi importanti nell'impulso delle pmi moderne verso l'internazionalizzazione. C'è un forte collegamento tra innovazione e internazionalizzazione: entrambi questi elementi contribuiscono positivamente alla crescita della competitività.

Malgrado i vantaggi, andare all'estero costituisce ancora un passo non facile per la maggior parte delle piccole imprese. Queste sono soggette ai seguenti elementi critici.

Scarsa sensibilità

Una quota importante delle pmi, e la maggior parte di quelle che hanno meno di 10 dipendenti, concentrano tutte le loro attività sul mercato locale o nazionale.

Inoltre, un'elevata percentuale di queste non prende neppure in considerazione l'ipotesi di internazionalizzarsi. Ampliare le proprie attività all'estero è ancora considerato non necessario o troppo costoso e rischioso.

Difficile accessibilità alle informazioni necessarie

Questo elemento costituisce una delle principali criticità per le pmi interessate o già impegnate nel processo d'internazionalizzazione.

Molte imprese, in particolare le più piccole e quelle che muovono i primi passi all'estero, non hanno le risorse e le conoscenze specializzate per identificare le opportunità di affari, i soci potenziali, le prassi commerciali estere, le procedure d'esportazione, la normativa, e le specifiche dei prodotti d'importazione, i requisiti di commercializzazione, ecc..

L'accesso a questa categoria d'informazioni è essenziale per poter minimizzare gli alti costi e rischi iniziali.

Inadeguatezza delle risorse umane

Le pmi sono caratterizzate dalla flessibilità e da una grande capacità d'innovazione e adattamento, ma l'impegno nei mercati internazionali richiede ulteriori competenze, capacità di gestione e disponibilità, nel lungo periodo, di idonee risorse umane per sviluppare una strategia di internazionalizzazione senza mettere in pericolo le attività quotidiane. In pratica, richiede il passaggio da una dimensione culturale artigianale ad una dimensione culturale industriale.

Insufficienti disponibilità finanziarie

Anche questo problema, insieme a quello dell'accesso alle informazioni, è di grande ostacolo all'internazionalizzazione.

Le pmi non hanno conoscenze specializzate nel settore finanziario, che richiederebbero molto tempo ed energia.

Tuttavia, nel caso dell'internazionalizzazione, l'aspetto finanziario è molto più di una questione di gestione del flusso di cassa o di possibilità di accesso a finanziamenti aggiuntivi.

Vanno considerati una serie di fattori specifici come il rischio di cambio, la garanzia dei pagamenti all'estero, le difficoltà per la concessione di agevolazioni di pagamento ai clienti esteri, ecc..

Finanziare l'internazionalizzazione costituisce, pertanto, un problema duplice: da un lato, è necessario acquisire informazioni sui nuovi problemi e sui meccanismi finanziari dell'internazionalizzazione; dall'altro, è necessario poter accedere ai fondi aggiuntivi necessari a finanziare le operazioni internazionali.

Ottenere tali fondi comporta costi e difficoltà ulteriori a causa del maggior livello di rischio percepito dalle istituzioni finanziarie e, in alcuni casi, renderà necessario il ricorso a strumenti finanziari specifici per l'internazionalizzazione.

Bassa propensione alle reti

Le reti agevolano l'interazione tra varie imprese che condividono obiettivi e interessi comuni e rappresentano una fonte di sinergie vantaggiose: la condivisione delle spese, un accesso migliore o più rapido alle nuove tecnologie ed a potenziali soci, ecc..

È questo il motivo per cui le reti sono uno degli strumenti che maggiormente favoriscono l'attività internazionale coronata da successo.

Il carattere della rete può essere vario e coinvolgere sia le pmi sia le grandi imprese, diversi settori e anche varie aree regionali e nazionali, a seconda del centro d'interesse primario della rete. Uno dei vantaggi essenziali delle reti è il basso costo per i partecipanti rispetto ai vantaggi offerti. Ma anche per poter utilizzare lo strumento delle reti le pmi incontrano le difficoltà sopra esposte.

Qual è il ruolo dei Commercialisti?

Se prima che iniziasse la crisi economica la ricerca di sbocchi commerciali oltre confine poteva considerarsi appannaggio di grandi aziende o d'imprenditori illuminati, ora deve diventare l'esigenza principale della generalità delle imprese, per sopperire alla progressiva riduzione del mercato nazionale.

Questo fatto deve essere colto da noi commercialisti quale opportunità per sopravvivere ad un sistema economico, professionale e sociale che tende a soffocarci e prevaricarci, relegandoci al ruolo di meri addetti fiscali



dell'Amministrazione pubblica.

Ciò vale soprattutto per i giovani che, iniziando la professione in questo periodo buio, incontrano maggiori difficoltà lavorative. Però loro possono riuscire più facilmente a dedicarsi all'internazionalizzazione, avendo una maggiore apertura mentale e più tempo da dedicare allo studio della materia ed alla costruzione dei rapporti professionali che servono per tale attività.

Siamo convinti che attraverso l'attività dei commercialisti, che sono la figura professionale naturalmente più vicina agli imprenditori, sarà possibile stimolare le piccole imprese italiane a svilupparsi con l'internazionalizzazione, contribuendo così alla crescita del sistema Paese.

Il processo dell'internazionalizzazione delle imprese è estremamente complesso e richiede di essere programmato in modo meticoloso e con un approccio progressivo, per evitare onerosi insuccessi.

I commercialisti hanno la professionalità necessaria per supportare le imprese nelle varie fasi di questo processo, ma è necessario ampliare ed arricchire le competenze tradizionali per poter fronteggiare tutte le criticità sopra

evidenziate.

La crescita culturale che perseguiamo deve iniziare dall'acquisire la consapevolezza della necessità di dover collaborare con altri colleghi, per poter affrontare temi complessi come questo.

È determinante entrare a far parte di una rete di professionisti con i quali condividere informazioni, relazioni e competenze. Per far funzionare la rete è necessario che i partecipanti instaurino una relazione basata sulla reciproca conoscenza e stima.

La 'cassetta degli attrezzi' che presentiamo oggi è la risposta pratica che offriamo per cercare di rendere accessibile ai Colleghi l'importante opportunità professionale di assistere le imprese clienti nei vari passi necessari per allargare i propri mercati oltre i confini nazionali.

Il primo grande risultato noi l'abbiamo già raggiunto e deve servire da esempio come metodo fondamentale per approcciare tematiche complesse come questa: lavorare in gruppo e condividere le competenze all'interno di una rete di professionisti. ■

Internazionalizzazione, quando e perché

Christian Gioco ODCEC di Roma*

Oggi il processo di crescita di un'impresa si misura anche dalla sua presenza nei mercati internazionali

È possibile far risalire la nascita dello studio dell'internazionalizzazione d'impresa a quando Hymer, nel 1960, con il suo contributo, ricondusse lo studio dei flussi di beni, capitali e lavoro tra le nazioni anche all'attività d'impresa, piuttosto che esclusivamente all'interno di approcci teorici relativi alle differenze a livello macroeconomico tra le nazioni.

Un corretto approccio all'internazionalizzazione deve essere necessariamente pragmatico.

Il complesso delle attività richieste per internazionalizzare un'impresa non può essere ridotto all'attività di preparazione di un contratto di fornitura o di vendita. Nel tentativo di ragionare su terminologie condivise, potrebbe essere utile fornire un paradigma, il più oggettivo possibile, che definisca gli stadi che un'impresa può assumere in rapporto all'internazionalizzazione.

Anticipando le conclusioni, la tesi che si vuole qui sostenere è che l'internazionalizzazione sia un processo complesso, composto da diverse attività, che porta l'azienda ad operare in mercati sovranazionali. Possiamo affermare che la decisione

dell'avvio di tale processo, come anche la sua gestione, rientrano in quelle scelte che andranno assunte nell'ambito della pianificazione strategica e che fanno parte del processo di crescita che l'azienda, attraverso la sua governance, predispone. A questo punto diviene fondamentale definire che per internazionalizzazione intendiamo "quell'insieme di attività che porta l'azienda ad operare o ad accrescere la sua presenza nei mercati esteri".

Per inquadrare opportunamente il fenomeno dell'internazionalizzazione è indispensabile indagare le motivazioni che spingono le imprese ad intraprendere il percorso. Queste, ad esempio, potranno essere spinte all'internazionalizzazione per motivi diversi:

- superare la limitatezza del mercato domestico;
- aumentare quote di mercato;
- cercare di conseguire economie di scala;
- difendere il mercato interno;
- accedere a migliori fonti di approvvigionamento, ecc..

Non si devono, inoltre, trascurare gli ostacoli che le aziende incontrano durante il percorso che le porta ad operare in mercati internazionali.

Esempi di ostacoli sono: la carenza di risorse finanziarie, l'inadeguatezza delle risorse umane, le barriere culturali nei mercati esteri, i problemi logistici e le incompatibilità ambientali.

I molteplici volti dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione di un'impresa non riguarda soltanto materie quali la fiscalità, il diritto societario, la contrattualistica o la finanza internazionale. È utile, per comprendere le dinamiche sottese all'internazionalizzazione d'impresa, individuare ed elencare le diverse declinazioni che la stessa può assumere servendoci della scomposizione in fasi del processo di creazione del valore tipico di ogni azienda: "acquisto-produzione-vendita".

Ripercorrendo il processo, è possibile stilare un elenco che abbia lo scopo di riassumere e

* Componente della Commissione Internazionalizzazione delle imprese dell'ODCEC di Roma



schematizzare le tipologie d'internazionalizzazione possibili. La ricerca di questa codificazione, lungi dall'essere fine a se stessa, ha il dichiarato obiettivo di rappresentare sia uno strumento di analisi sia un punto di riferimento per lo studio delle attività costituenti il processo d'internazionalizzazione. Attraverso frequenti richiami alle categorie individuate dall'elenco, risulterà più agevole illustrare il processo di trasformazione che un'azienda subisce dal momento in cui intraprende il sentiero che la porterà ad accrescere la sua presenza nei mercati esteri.

L'individuazione degli stadi elencati si

basa sulla possibilità che lo svolgimento di ogni fase del "processo" possa avvenire in Italia o all'estero. Una volta individuate le diverse tipologie d'internazionalizzazione, sarà

possibile studiarne le caratteristiche e individuare i percorsi e le attività più idonei per raggiungerle.

È opportuno precisare che il criterio utilizzato per individuare le tipologie d'internazionalizzazione possibili prescinde dall'ubicazione della sede dell'impresa e anche dal luogo ove vengono assunte le scelte strategiche o, ancora, dove vengono eventualmente distribuiti gli utili. Il "driver" primario scelto per individuare il grado d'internazionalizzazione è quello relativo alla fase della produzione (in cui presumibilmente si realizza la maggior parte della cosiddetta creazione del valore da parte dell'impresa), per poi passare alla fase della vendita in quanto attività più complessa e articolata rispetto a quella relativa agli acquisti in cui si gestiscono semplicemente gli approvvigionamenti presso i mercati esteri. Un'ulteriore precisazione riguarda il fatto che all'interno dei vari "stadi" coesistono differenti gradi d'internazionalizzazione, che sono funzione dei diversi criteri qualitativi e quantitativi che misurano la presenza di un'impresa nei mercati esteri. Sul tema del grado di internazionalizzazione si rimanda alla copiosa letteratura in materia. Avremo quindi

TIPOLOGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	ACQUISTO	PRODUZIONE	VENDITA
1. IMPRESA LOCALISTA	ITALIA	ITALIA	ITALIA
2. IMPRESA IMPORTATRICE	ESTERO	ITALIA	ITALIA
3. IMPRESA ESPORTATRICE	ITALIA	ITALIA	ESTERO
4. IMPRESA DI SCAMBIO	ESTERO	ITALIA	ESTERO
5. IMPRESA DELOCALIZZATA	ITALIA	ESTERO	ITALIA
6. IMPRESA INTERNAZIONALIZZATA	ESTERO	ESTERO	ITALIA/ESTERO
7. IMPRESA MULTI-MERCATO	ESTERO	ESTERO	ESTERO

Tutte le imprese possono essere ricomprese in una delle tipologie sopra descritte e, attraverso il processo d'internazionalizzazione prescelto, si muovono all'interno delle diverse categorie o stadi.

È anche possibile l'esistenza di aziende collocabili contemporaneamente in più di una tipologia in funzione dei diversi prodotti e/o servizi offerti. Si potranno avere aziende che vendono e/o producono in mercati esteri alcuni prodotti o servizi e nel mercato nazionale altri.

Per un'impresa, muoversi da una tipologia all'altra della griglia, significa mutare la propria condizione in rapporto all'internazionalizzazione.

Questo presuppone che la stessa subisca un processo di trasformazione che potrà riguardare l'azienda nel suo complesso, un suo prodotto o servizio o anche un ramo della stessa.

Il processo d'internazionalizzazione

Alla luce di quanto illustrato è utile identificare le fasi del processo d'internazionalizzazione, per individuarne le attività caratteristiche e i corretti comportamenti che l'impresa dovrà attuare nel passaggio da uno stadio ad un altro, per ridurre i rischi e massimizzare i vantaggi.

Al di là dell'esatta individuazione della successione temporale delle diverse fasi del processo, è importante conoscere, indagare e definire i contenuti e le azioni caratteristiche da svolgere in ogni fase. In questo modo l'azienda ed il professionista che la supporta riusciranno a pianificare il percorso da seguire, evitando i rischi di scelte non ponderate.

Le principali fasi del processo d'internazionalizzazione

Primo approccio: l'azienda matura la



necessità di indagare nuove opportunità di sviluppo, tra le quali viene esaminata la possibilità d'espandere i propri mercati di riferimento oltre i confini nazionali. *Prima analisi interna:* viene fatta un'auto-verifica dell'idoneità all'internazionalizzazione attraverso un primo check-up aziendale che miri ad individuare capacità e volontà dell'impresa di crescere e cogliere le opportunità fornite dal processo d'internazionalizzazione.

Esplorazione mercati potenzialmente interessanti: si acquisiscono e si confrontano le schede paese dei mercati di possibile interesse predisposte dalle istituzioni private e pubbliche (associazioni di categoria locali, Camere di commercio estere, ICE, banche, ecc.).

Primo approccio al paese: si raccolgono le informazioni sul paese prescelto relativamente agli aspetti economici, politici, fiscali e culturali.

Focus sul settore d'interesse: s'individuano e si analizzano le caratteristiche del mercato del settore specifico dell'azienda.

Prima esplorazione: si effettua una missione esplorativa alla ricerca di riscontri delle notizie raccolte e per ottenere informazioni più specifiche. *Analisi aziendale interna:* viene fatta l'analisi della struttura organizzativa e delle competenze interne al fine di verificare l'idoneità dell'impresa a penetrare efficacemente il mercato prescelto anche sulla base delle informazioni raccolte nelle fasi precedenti.

Studio di pre-fattibilità: al verificarsi delle condizioni di idoneità dell'impresa è opportuno predisporre un'analisi di fattibilità che espliciti gli obiettivi prefissati valutando i costi ed i benefici del percorso individuato.

Elaborazione progetto d'internazionalizzazione: si definiscono nel dettaglio le attività da svolgere, i costi, i ricavi, i tempi di attuazione, la redditività prevista, ecc..

Attuazione del progetto di internazionalizzazione: in questa fase si realizzano le azioni programmate nel progetto per arrivare alla piena operatività. Sarà opportuno prevedere dei sistemi di feed-back per monitorare l'andamento dell'attuazione del piano al fine di valutare eventuali scostamenti che potrebbero comportare il fallimento del processo d'internazionalizzazione.

Gestione operativa: a questo punto l'azienda svolgerà tutte le operazioni caratteristiche della "fase" che ha inteso internazionalizzare, gestendo problematiche diverse rispetto all'operatività in campo domestico, come ad esempio le modalità di pagamento, la movimentazione dei prodotti, ecc. ... ■



Rappresentiamo una minoranza del 99,9%.

In Italia le PMI sono il 99,9% della forza economica, eppure vengono trattate come una minoranza. Il mondo produttivo e le istituzioni funzionano solo grazie alle libere professioni, eppure queste ultime non vengono prese in considerazione dai poteri forti. Essere utili al Paese significa cambiare anche questi squilibri, ma soprattutto lavorare per le cose che contano.



CNDCEC

I COMMERCIALISTI

UTILI AL PAESE.

Nel rispetto delle norme deontologiche

Marta Palombi ODCEC di Roma*

Indipendentemente dal paese estero in cui si andrà ad operare, il professionista è tenuto a rispettare i comportamenti etici stabiliti dal Codice deontologico di riferimento

L'espressione 'deontologia' deriva dal greco 'deon-ontos', ossia ciò che occorre fare, e 'logos', ossia 'scelta, calcolo, regola'; pertanto, la deontologia è l'insieme delle regole che governano ciò che occorre fare, l'insieme dei doveri pratici al quale ispirarsi nell'esercizio della professione di commercialista ed esperto contabile.

Spesso si confonde la deontologia con l'etica. L'etica (dal greco *ethos* che significa 'carattere', 'comportamento', 'costume', 'consuetudine'), è il ramo della filosofia che studia i fondamenti oggettivi e razionali che permettono di distinguere i comportamenti umani in buoni, giusti, moralmente leciti, rispetto ai comportamenti ritenuti cattivi o moralmente inappropriati.

L'etica è perciò guidata dalla visione del mondo dei soggetti, dalle loro scelte valoriali e dal significato che essi danno ai comportamenti individuali e sociali. L'etica cristiana e quella induista, ad esempio, sono molto diverse tra loro, anche se alcuni principi generali sembrano gli stessi.

Lo stesso vale per l'etica cattolica e quella protestante, come ha chiaramente dimostrato Max Weber

nel suo famoso saggio.

È importante considerare il fatto che la deontologia professionale, invece, deve poter essere condivisa da tutti i colleghi e le colleghe, indipendentemente, ad esempio, dalle convinzioni politiche o religiose o filosofiche.

Il Codice deontologico approvato dal Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili in data 9 aprile 2008 ed entrato in vigore dal 1° maggio del 2008, in attuazione dell'articolo 29, lettera c) del decreto legislativo n. 139 del 2005, contiene un'elencazione di principi a cui i professionisti devono uniformarsi nell'esercizio dell'attività, sia a livello nazionale che internazionale.

Riferimenti normativi nazionali e internazionali

La redazione del Codice deontologico ha tenuto conto dei più importanti riferimenti normativi nazionali ed internazionali.

Per quanto riguarda la normativa nazionale, il focus è costituito dal decreto legislativo n. 139 del 2005, in

particolare gli articoli 29 (lettera c), 49 (comma 1) e 50 (comma 6).

Sul piano internazionale, sempre più rilevante, anche in ragione del moltiplicarsi degli scambi commerciali e della libertà di movimento di beni e persone, i principali riferimenti sono quelli costituiti da:

- a) il Codice IESBA, il *Code of Ethics for Professional Accountants*, emanato dall'IFAC (*International Federation of Accountants*), nella versione attualmente in vigore. L'IFAC, nella qualità di standard setter, è il soggetto a cui è stato riconosciuto dalla comunità professionale internazionale il potere di emanare norme vincolanti per gli istituti nazionali aderenti;
- b) gli orientamenti in materia deontologica espressi dalla FEE – *Fédération des Experts Comptables Européens* (Federazione degli Esperti Contabili Europei).

Principi fondamentali del Codice deontologico

Il Codice identifica i valori guida della

* Componente della Commissione Internazionalizzazione delle imprese dell'ODCEC di Roma

professione di commercialista, gli interessi di categoria e gli scopi, pubblici e privati, che sono propri della professione.

In base all'articolo 2, il professionista deve mantenere alta la reputazione con un comportamento consono al decoro, alla dignità della professione, anche al di fuori dell'esercizio della stessa; il professionista è tenuto alla conoscenza delle norme del Codice, la cui ignoranza non lo esime dalla responsabilità disciplinare.

- Il commercialista dovrà agire nell'interesse pubblico (articolo 5 C.d.); in senso soggettivo avendo riguardo ai legittimi interessi dei clienti e degli altri "stakeholder" (Stato, istituzioni finanziarie, fornitori, ecc.); in senso oggettivo, tutelando l'interesse pubblico sotteso alle funzioni professionali; in termini di affidamento, invece, non dovrà tradire le aspettative della collettività;
- *integrità*: in tutte le relazioni professionali e personali è indispensabile agire in modo onesto e diretto, senza discriminazioni di religione, razza, nazionalità, ideologia politica o classe sociale. Agire con integrità significa comportarsi con correttezza e veridicità, dissociandosi da relazioni, dichiarazioni e comunicazioni false o ingannevoli, che non rispondono a verità, atte ad occultare od omettere informazioni così da risultare fuorvianti;
- *obiettività*: il commercialista deve esprimere la propria posizione o il proprio giudizio professionale senza essere influenzato da interessi personali e altrui, pregiudizi, o pressioni esterne o



aspettative del cliente e si deve pronunciare con sincerità e con totale obiettività. Deve assumere le proprie decisioni in assoluta indipendenza ed autonomia di giudizio.

Prestazioni professionali svolte al di fuori del paese d'origine (art.12 C.d.)

Il commercialista si confronta non solo con realtà professionali nazionali, ma anche con contesti di altri Paesi, che possiedono caratteristiche normative e socio-economiche differenti dalle nostre. In questi casi, quali norme deontologiche dovrà seguire? Quelle italiane o quelle estere? In base all'articolo 12 del

Codice deontologico, "il professionista che eroghi prestazioni professionali al di fuori del territorio italiano dovrà applicare le disposizioni del presente Codice e quelle delle norme deontologiche vigenti nel paese estero, se ed in quanto esistenti".

In caso di conflitto tra le due normative, il professionista è tenuto ad applicare la disposizione maggiormente rigorosa sotto il profilo deontologico. I professionisti iscritti ad Ordini professionali di altri Paesi, che esercitano legittimamente in Italia le attività professionali disciplinate dal decreto n. 139 del 2005, dovranno rispettare le disposizioni previste dal Codice deontologico italiano.

Il professionista che svolge un'attività di consulenza in tema di internazionalizzazione, dovrà ispirarsi ai principi di comportamento dettati dai seguenti ordinamenti:

- Codice deontologico della professione di dottore commercialista ed esperto contabile;
- *Code of ethics for professional accountants* (Codice IESBA) emanato dall'IFAC;
- orientamenti deontologici espressi dalla FEE *Fédération des Experts comptables Européens*;
- codice etico professionale vigente nel paese estero in cui si va ad operare.

L'IFAC (*International Federation of Accountants*) è una delle organizzazioni mondiali per i professionisti contabili, che si pone come portavoce della professione a livello internazionale. È nata nel 1977 con l'adesione di 63 organismi contabili professionali collocati in 51 Paesi. L'IFAC stabilisce gli standard internazionali di deontologia, di controllo e di garanzia, di formazione contabile e di contabilità del settore pubblico. La missione dell'IFAC è quella di perseguire l'interesse pubblico, di rafforzare la professione contabile in ogni parte del mondo e di contribuire allo sviluppo di economie internazionali forti, mediante la definizione e promozione di standard professionali di alta qualità, favorendo la convergenza a livello internazionale sui medesimi.

Il Codice IESBA (*Code of ethics for professional accountants*) rappresenta il principale standard professionale che stabilisce i requisiti etici per i professionisti contabili. I principi fondamentali di questo Codice sono i medesimi di quelli

definiti dal Codice deontologico nazionale: 1) l'integrità (onestà materiale e intellettuale); 2) l'oggettività (assenza di pregiudizi, conflitti di interessi o indebite pressioni, non farsi influenzare dalle aspettative del cliente); 3) la competenza professionale e la diligenza (il professionista e il suo staff di collaboratori devono essere in possesso delle conoscenze e delle capacità necessarie per svolgere il servizio in modo professionale); 4) la riservatezza (tutte le informazioni devono rimanere strettamente confidenziali); e 5) il comportamento professionale (consono al decoro e all'immagine della professione, impegno ad agire nell'interesse pubblico).

La FEE (*Fédération des Experts comptables Européens*) è l'organizzazione che rappresenta la professione contabile in Europa e riunisce 44 organismi professionali di 32 paesi. L'obiettivo principale della FEE è quello di rappresentare la professione presso le istituzioni dell'Unione Europea e gli organismi internazionali della professione, quali l'IFAC e lo IASB, nonché sovrintendere al miglioramento delle competenze professionali in un'ottica di armonizzazione e liberalizzazione dell'esercizio della professione in Europa. La FEE si occupa di tutte le attività di interesse della professione (deontologia, ordinamento, fiscale, contabile, revisione, consulenza alle piccole e medie imprese, ambiente e sostenibilità).

Codici deontologici di altri paesi europei

Ogni Paese ha emanato un codice deontologico per i professionisti contabili. Dal punto di vista pratico,

nel caso in cui un commercialista volesse sapere qual è il codice deontologico di una nazione che non sia quella italiana, dovrà far riferimento all'Ordine professionale del luogo e visionare il relativo codice deontologico. Ad esempio, per i Paesi europei più vicini a noi può essere utile fare riferimento ai seguenti Organismi professionali:

- CNCC (*Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes*) <http://www.cncc.fr/>;
- OEC (*Ordre des Experts-Comptables*), <http://www.experts-comptables.fr/>;
- ICAEW (*Institute of Chartered Accountants in England and Wales*), <http://www.icaew.com/> C.d. del principale istituto inglese;
- CIOT (*The Chartered Institute of Taxation*), <http://www.tax.org.uk/> branca dei commercialisti fiscalisti;
- ACCA (*Association of Chartered Certified Accountants*), <http://www.accaglobal.com/gb/en/> principale istituto britannico a vocazione transnazionale;
- ICJCE (*Instituto de Censores Jarcados de Cuentas De Espana*), <http://www.icjce.es/> principale istituto spagnolo;
- IDW (*Institut der Wirtschaftsprüfer*), <http://www.idw.de/> principale istituto tedesco.

I codici deontologici in vigore possono presentare delle divergenze, anche se i principi fondamentali basilari risultano essere i medesimi. Pertanto, indipendentemente dal Paese estero in cui si andrà ad operare, il professionista è tenuto a rispettare, nella lettera come nello spirito, i comportamenti stabiliti dal Codice deontologico di riferimento. ■

