

4.2004

► il giornale dei dottori commercialisti

gdc



4



Rivista del Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti

00185 Roma
Piazza della Repubblica, 59

www.cndc.it

Mensile, Anno XLIV
Spedizione in abbonamento postale - 45%
Art. 2 comma 20/b - legge 662/96
Filiale di Milano

Il ruolo del professionista nei processi di internazionalizzazione delle Pmi

24

Non solo pianificazione fiscale,
ma soprattutto un approccio organico
alla scelta delle strutture societarie
e dei diritti societari

di Marco Maria Rubini

PER INIZIARE la trattazione di un tema tanto vasto ed importante, si ritiene di sintetizzare le riflessioni di Bartlett e Ghoshal in *Managing Across the Borders* (HBS Press 1989).

Vengono individuate tre modalità di internazionalizzazione:

- quella basata sugli inputs (capitali, lavoro, approvvigionamento materie prime, infrastrutture, fornitori ecc. e, mi permetto di aggiungere, forme societarie e leggi applicabili),
- quella basata sui processi (logistica, produzione, erogazione servizi ecc.),
- e quella basata sugli outputs (prodotti e clienti).

La combinazione delle diverse modalità conduce a molteplici tipi di impresa internazionalizzata.

Ai fini del presente articolo, che vuole solo riassumere qualche considerazione di un giovane libero professionista, che segue da alcuni anni diverse esperienze di internazionalizzazione, il punto è considerare l'internazionalizzazione non come sinonimo di mera delocalizzazione produttiva, ma come un fenomeno ed una opportunità molto più vasta, che costituisce anche una delle leve per aumentare la competitività delle imprese italiane, assieme all'innovazione ed alla riduzione dei costi (Claudio Demattè, in *Economia e Management* 1/2004).

In questo contesto, il ruolo del professionista è quello di raccogliere sistematicamente informazioni sulle forme di internazionalizzazione perseguibili dalla propria clientela, con particolare riferimento non solo alle modalità più classiche, ma anche a quelle che, sfruttando le diverse possibilità offerte dai diritti stranieri, permettano l'accesso e l'uso di strumenti che l'ordinamento italiano non prevede o regola in modo differente. Ciò non significa solo pianificazione fiscale, ma soprattutto un approccio organico alla scelta delle strutture societarie e dei diritti societari. Il professionista può avere un ruolo propositivo monitorando continuamente l'evoluzione dei paesi esteri verso i quali la propria clientela ha un maggiore interesse.

L'informazione

Molta informazione è disponibile anche in forma gratuita, tant'è che si parla sempre più spesso di informazione come commodity; il problema è, oggi, valutarne l'attendibilità, elaborarla ed utilizzarla.

Se, infatti, non è più difficile reperire testi, riassunti e traduzioni dei principali provvedimenti di legge stranieri, la cui conoscenza per estremi è fondamentale per il professionista italiano, tutt'altra cosa è l'effettiva applicazione nel paese estero.

Di conseguenza, il ruolo del professionista è fondamentale per aprire vie locali di accesso alle informazioni ed ai servizi, per stabilire contatti privilegiati e forme di collaborazione codificate con strutture del singolo paese estero (notai, avvocati e commercialisti), possibilmente prima che il cliente manifesti l'interesse di operare in quel determinato paese, in quanto il processo non è né facile né immediato.

Questo è forse il compito più delicato ed importante, in quanto la qualità del servizio erogato in loco influenzerà notevolmente il processo di internazionalizzazione.

Ritengo fondamentale che i corrispondenti esteri abbiano alcune caratteristiche, tra cui avere:

- una formazione allineata all'evoluzione del contesto sociale, economico e normativo del paese estero;
- alcuni partners che abbiano avuto esperienze di studio estere e di lavoro con clienti esteri. Ciò fa sì che lo studio abbia quel patrimonio di conoscenze e la sensibilità tipica di chi opera con clienti non residenti, che vanno dalla conoscenza della burocrazia che si applica a questi ultimi, alla conoscenza delle principali problematiche in tema di quale diritto si applichi quando sia coinvolta una parte non residente, dalla capacità di non dar mai nulla per scontato nei confronti del cliente non residente, all'abitudine ad una continua comunicazione e collaborazione con il professionista italiano;
- l'aver alcuni partners che parlino correntemente una lingua comune al professionista italiano. Personalmente non ritengo fondamentale la conoscenza dell'italiano da parte del professionista straniero, dato che molto facilmente si possono creare degli equivoci sui significati attribuiti ai termini italiani. L'uso di una lingua straniera comune, invece, tende a focalizzare la comunicazione sui concetti principali, a mantenerla più semplice e, soprattutto, aiuta a far sì che ci sia un processo costante di verifica del significato dei termini utilizzati.

Il ruolo

Una volta identificata la struttura di riferimento, il professionista italiano potrà avere i ruoli di:

- certificatore della qualità della struttura straniera, anche attivando processi di comunicazione

e visite periodiche con i quali essere aggiornati sia sulle principali novità del paese che sull'evoluzione della struttura professionale straniera;

- pianificatore, assieme al cliente, delle modalità di internazionalizzazione, anche preventivamente gli impatti economici, finanziari e fiscali;
- supporto al cliente nel verificare se effettivamente il paese estero prescelto sia culturalmente e operativamente vicino o lontano rispetto all'Italia;
- coordinatore centrale presso il cliente dei servizi prestati dai professionisti esteri,
- verificatore della coerenza di questi ultimi rispetto all'ordinamento italiano (ad esempio in tema di principi contabili applicati ai bilanci esteri); in caso di difformità, di coordinatore e/o attore nel processo di adattamento;
- controllore dell'operato della struttura estera, compito per il quale è necessaria la predetta conoscenza per estremi dei principi cardine dell'ordinamento estero di riferimento, che è oggi acquisibile molto più facilmente rispetto a qualche anno fa;
- verificatore ed analista dei risultati raggiunti e degli eventuali scostamenti rispetto ai programmi;
- interprete e rielaboratore delle informazioni ricevute dalla struttura estera per verificare, assieme al cliente, nuove possibilità di azione in loco.

Tutto quanto sopra pone dei problemi organizzativi ai professionisti italiani, le cui strutture sono mediamente piccole e possono non avere le risorse economiche o di tempo necessarie a organizzare e gestire i processi di internazionalizzazione d'impresa.

L'internazionalizzazione è sempre più necessaria ed inevitabile, anche per le piccole e medie imprese; la necessità di trovare risorse umane e finanziarie potrebbe pertanto aprire la porta a nuove forme di cooperazione tra studi professionali che, anche mantenendo la loro indipendenza, cooperino nella gestione di risorse comuni sia finanziarie che umane, favorendo la formazione interna, la comunicazione tra studi, la creazione di nuovi prodotti di consulenza, la formazione di giovani risorse umane (rendendosi così anche più competitivi verso le strutture professionali o di consulenza di grandi dimensioni), i contatti e le occasioni di cooperazione tra clienti dei vari studi. ■