



Martedì 09/12/2014

Come le aziende possono approcciare il processo di internazionalizzazione

A cura di: Studio Varetti 1926

Da un po' di tempo, ed anche i più restii ad ammetterlo se ne sono resi conto, la crisi economica e finanziaria globale, non è ormai più così globale, ma di fatto ristretta all'Europa ed in alcuni paesi come l'Italia si manifesta in modo particolarmente aggressivo.

L'effetto più evidente di questa lunga crisi è la caduta dei consumi interni, che con la sua contrazione sta trascinando a ribasso l'intera economia. Ecco quindi che parlare di internazionalizzazione quale possibile soluzione al fenomeno della crisi è divenuto un fatto comune, banalizzando le complessità esistenti in un processo di internazionalizzazione.

Cosa significa internazionalizzare per una impresa

Ci sono vari livelli di internazionalizzazione e conseguentemente approcci operativi diversi, ma c'è un unico filo conduttore rappresentato dal fatto che l'internazionalizzazione è una scelta di tipo strategico per una impresa.

La strategia, concetto mutuato in economia dalla terminologia militare, è un piano con cui si definisce come utilizzare le proprie risorse per raggiungere un obiettivo. Il processo attraverso cui si forma una strategia aiuta a capire chi siamo, che cosa facciamo, che cosa vogliamo diventare e come raggiungere lo scopo prefissato.

Identifica gli obiettivi e la direzione in cui l'imprenditore e tutte le risorse che costituiscono l'organizzazione (risorse umane o finanziarie) devono essere impiegate affinché l'impresa (intesa come iniziativa) possa avere successo.

In assenza di un piano strategico nell'approccio all'internazionalizzazione, si corre il rischio di seguire le opportunità che possono manifestarsi di volta in volta, magari anche gratificanti, ma senza però conseguire l'obiettivo di creare valore nel medio periodo.

I livelli di internazionalizzazione di una impresa

Su una ipotetica scala di misurazione del grado di internazionalizzazione possiamo collocare:

- alla sua base: le attività di vendita od acquisto di prodotti all'estero; mentre
- a livello superiore: le forme di compartecipazione a determinati progetti (Partnership); oppure la stipula di accordi con operatori economici esteri per realizzare parte delle proprie produzioni fuori dal paese per sfruttare costi produttivi ridotti; mentre
- un ulteriore step è l'ingresso nel proprio capitale un partner estero o viceversa partecipare ad una impresa estera; e
- il massimo livello di internazionalizzazione è certamente la realizzazione di impianti di produzione o filiali in paesi esteri per operare in tali paesi.



La pianificazione di un progetto di internazionalizzazione

Qualunque sia il livello di intensità di internazionalizzazione a cui una impresa pensa, è comunque indispensabile pianificarne lo sviluppo.

Il primo passo che una azienda deve fare ancor prima di disegnare il progetto di internazionalizzazione è quello di compiere una attenta autovalutazione, attraverso cui verificare la propria capacità interna ad affrontare un processo, quale che sia tra quelli a diversa intensità di internazionalizzazione.

Quindi analisi del livello delle risorse umane, delle capacità produttive, del livello qualitativo dei propri prodotti, dei propri costi industriali di produzione, della propria struttura patrimoniale e finanziaria. Non si può affrontare alcun piano di sviluppo se non si ha chiaro prima di tutto chi siamo e di cosa disponiamo.

Una volta effettuata tale analisi è quindi possibile valutare se il progetto di internazionalizzazione ipotizzato sia compatibile con le dimensioni e la struttura aziendale ed individuare le eventuali azioni correttive e la loro reale possibilità di implementazione.

Contemporaneamente per definire il piano, l'impresa deve acquisire le informazioni del mercato su cui intende presentarsi per valutarne le dimensioni, le sue caratteristiche nonché i rischi che lo stesso presenta (rischio paese, presenza di concorrenti, livello dei prezzi etc). Queste informazioni sono essenziali per individuare eventuali interventi correttivi od integrativi da compiere sulla struttura aziendale o sui prodotti.

La raccolta delle informazioni sul mercato target è una fase decisiva del successo di un progetto di internazionalizzazione. Certamente l'apporto che Enti e Soggetti che per propria funzione istituzionale svolgono tale attività è essenziale, ma è evidente che l'azienda deve comunque fare uno studio diretto sul posto per valutare in prima persona le condizioni del mercato e la potenziale clientela.

Perciò si dovranno sfruttare le opportunità che le maggiori banche mettono a disposizione per l'analisi dei trend dei singoli paesi e mercati, nonché prendere i contatti con le rappresentanze consolari nel paese, gli uffici ICE, SACE e SIMEST. Ma tutto questo non sarà sufficiente se i responsabili dell'impresa e l'imprenditore non visiteranno più volte il paese target per capirne la sua realtà.

Nell'ideare il piano dovrà anche essere affrontata la problematica dell'impatto sulla struttura societaria o contrattuale che il progetto di internazionalizzazione implica. Bisognerà infatti valutare ad esempio la necessità di creare un veicolo ad hoc per operare sul mercato estero oppure quale forma contrattuale utilizzare per stipulare accordi commerciali o partnership più o meno stringenti per dare esecuzione al progetto. Sarà quindi necessario anche individuare professionisti nel mercato target che possano supportare l'imprenditore nella individuazione delle problematiche di carattere legale e supportarlo nella gestione dell'eventuale veicolo estero.

Dovranno quindi essere valutate anche tutte le implicazioni di natura fiscale che il processo di internazionalizzazione implica, non solo per quanto riguarda la creazione o meno di strutture societarie estere (con problematiche quali il transfert price, o le questioni dei paesi in black list o le cfc), ma anche la più semplice organizzazione dell'attività amministrativa per implementare le procedure fiscali necessarie in attività di export/import in quelle ordinarie.

La fattibilità economica e finanziaria non è una verifica di minore importanza dato che da essa poi discende



la realizzabilità meno dell'intero progetto. Su tale punto andrà quindi posta molta attenzione, e dovrà essere attentamente verificata la capacità finanziaria interna dell'azienda e la possibilità di risultare soggetto bancariamente appetibile per potere raccogliere i capitali necessari a realizzare l'operazione di internazionalizzazione.

Sul fronte della reperibilità delle risorse finanziarie vi sono anche qui Istituzioni e normative che possono supportare l'azienda e la cui conoscenza è utile; tra questi per esempio i fondi gestiti da SIMEST oppure i fondi Europei.

Inoltre qualora si abbia un progetto particolarmente interessante può essere possibile fare ricorso anche a forme diverse di reperimento di finanza quale le emissioni dei c.d. mini bond con la loro collocazione presso investitori istituzionali o sulle piattaforme multilaterali di negoziazione esistenti.

Il progetto di internazionalizzazione è un processo circolare

Come si vede il processo di pianificazione strategica di un percorso di internazionalizzazione non è un processo sequenziale, dove alcune attività debbono essere per così dire smarcate prima per poi poter passare alle successive, ma è un processo circolare.

Una volta effettuate tutte le verifiche ed acquisite le informazioni necessarie, individuati i possibili fattori di rischio ed i vantaggi dell'iniziativa, si darà luogo alla formale stesura del piano che implicherà necessariamente la redazione di un business plan.

Il piano avrà anche la funzione di comunicare e dare la giusta visibilità dell'iniziativa all'esterno dell'impresa. E sarà anche il benchmark su cui misurare l'efficacia dell'attività di internazionalizzazione.

Le Key People di un processo di internazionalizzazione

Nel complesso contesto di un progetto di internazionalizzazione vi sono vari attori:

- l'imprenditore ed i suoi più stretti collaboratori;
- l'export manager;
- le Agenzie Governative (ICE - SACE - SIMEST), che facilitano la conoscenza del mercato e possono dare un primo supporto operativo in loco;
- le banche di maggiori dimensioni che forniscono le informazioni ed il supporto sul territorio tramite rappresentanze o vere e proprie filiali;
- il professionista.

Questo ultimo in particolare può essere di valido aiuto per l'impresa, in quanto come soggetto esterno all'azienda, pur conoscendola spesso in modo approfondito, può compiere valutazioni con un'ottica diversa dagli altri soggetti, oltre a poter essere un valido punto di confronto, anche dialettico, per l'imprenditore che deve assumere delle scelte.

Il professionista inoltre attraverso il suo network di relazioni e le diverse competenze di cui dispone può contribuire fattivamente a costruire quel set di informazioni e conoscenze necessarie alla fase



dell'internazionalizzazione in tempi rapidi e con modalità facilmente assimilabili dall'azienda, collaborando:

- alla valutazione del progetto;
- alla verifica della strategia;
- alla individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda e del progetto;
- alla predisposizione del piano;
- al controllo dei risultati e dello stato di avanzamento del progetto.

Fungendo quindi da pivot nella gestione dei rapporti e delle informazioni verso tutti i soggetti coinvolti nel progetto di internazionalizzazione quali appunto: le banche, le istituzioni preposte a favorire l'internazionalizzazione delle imprese, i professionisti esteri.

Dott. Rag. Liban Ahmed Varetti