

L'INTERNALIZZAZIONE DI UN'IMPRESA

A cura di Luca Savino

Definizione

Internazionalizzare un'impresa significa espandere le attività commerciali e operative aziendali oltre i confini nazionali con l'intento di entrare in nuovi mercati internazionali.



Obiettivi

Migliorare la
competitività globale

Creare Economie di
Scala

Diversificare
i rischi

Sfruttare nuove fonti
di reddito

Recupero di materie
prime necessarie

Aumentare la
crescita aziendale



La pianificazione strategica gioca un ruolo fondamentale nel processo di internazionalizzazione

- 1. Analisi e Pianificazione:** Questa fase include la ricerca di mercati esteri e la definizione degli obiettivi di internazionalizzazione.
- 2. Selezione del Mercato Target:** È fondamentale scegliere il mercato che offre le migliori opportunità per i prodotti o servizi dell'azienda.
- 3. Modalità di Ingresso:** Questa fase riguarda la decisione su come entrare nel mercato selezionato, ad esempio attraverso esportazione, joint venture, o franchising.
- 4. Implementazione:** Una volta selezionato il mercato e la modalità di ingresso, l'azienda deve attuare il piano.
- 5. Controllo e Valutazione:** Questa fase finale implica il monitoraggio delle operazioni internazionali e l'adattamento delle strategie secondo necessità.

Mercato

Concorrenti

Clienti

Fornitori

Risorse umane

- In che fase è il mercato? In che direzione sta andando?
- Quali sono le linee di business?
- Quali sono i rischi (es. geopolitici)?

- Qual è la dimensione dei concorrenti?
- Quale è il grado di sovrapposizione di offerta con i tuoi concorrenti?

- Qual è il target di riferimento?
- Quali sono gli usi e i tempi medi di incasso?

- Quali sono i tempi medi di pagamento?
- Come si suddividono i tuoi fornitori per grado di strategicità?

- Come è distribuito il personale nelle diverse aree aziendali?
- Come è il rapporto tra organico e carico di lavoro?
- I profili professionali sono adeguati?

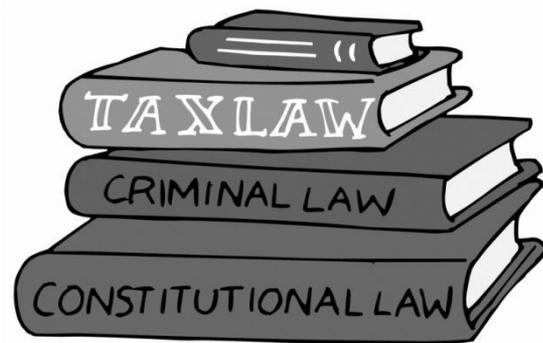
Pianificazione strategica: altri fattori da considerare

- Leggi normative
- Tax Governance
- Problematiche legate alla valuta
- Logistica e catena di approvvigionamento
- Adattamento dei prodotti/servizi
- Partnership



Leggi normative

- Nell'internazionalizzare la propria impresa è essenziale essere che le normative di riferimento come le consuetudini sono elementi essenziali da valutare attentamente. Ogni paese ha regole di ingresso diverse e soprattutto ha modalità di esercizio delle attività diverse.
- La conformità alle leggi locali è essenziale per evitare problemi legali, sanzioni e ostacoli durante il processo di internazionalizzazione.
- **E' FONDAMENTALE CHE L'IMPRENDITORE SI RENDA CONTO CHE DEVE GIOCARE CON REGOLE DIVERSE DA QUELLE ITALIANE**



Tax Governance

Si può definire quale strumento utile per assicurare la gestione e la prevenzione del rischio fiscale oltre ad essere un utile supporto in caso di verifica.

La Tax Governance risponde al Consiglio di amministrazione su due specifici temi:

- Responsabilità ed opportunità cui la società tende sul piano fiscale;
- Il miglior approccio per garantire il rischio minimo nei confronti degli shareholders, degli stakeholders e dei potenziali soggetti coinvolti.

Tax Governance

Nella predisposizione di un business plan devo dunque tenere presente:

- L'impatto fiscale nel paese di destinazione
 - IMPOSTE DIRETTE – IMPOSTE INDIRETTE – DAZI;
- L'impatto fiscale nel paese d'origine:
 - Problematiche legate al Transfer Pricing – CFC Rules – Estero vestizione – utili – e plusvalenze.
- Le implicazioni fiscali a seconda del tipo di attività che vado a svolgere:
 - Produttiva
 - Commercializzazione
 - Finanziaria
 - Servizi

Cambi valutari

- Non solo nelle aree Extra Ue possiamo avere problematiche di cambio, anche all'interno dell'Unione vi sono Paesi che non hanno adottato l'euro e pertanto è necessario effettuare delle valutazioni sull'influenza delle stesse rispetto alla valuta nazionale.



Alcuni esempi

Grafico dello sviluppo del tasso di cambio – corona ceca



Ancora un esempio

EUR/TRY 28,9403 +0,0269 (+0,09%)



Logistica e catena di approvvigionamento



CEMT

Un'autorizzazione CEMT (CEMT = Conférence Européenne des Ministres des Transports / Conferenza Europea dei Ministri dei Trasporti) consente alle aziende di effettuare trasporti di merce su strada nell'ambito dei Paesi della Conferenza Europea dei Ministri dei Trasporti (oltre ai Paesi dell'OCSE ci sono anche molti Paesi dell'Europa orientale e sudorientale). L'autorizzazione CEMT non autorizza al traffico interno in un Paese aderente all'accordo CEMT ad un altro non aderente.

Le autorizzazioni vengono rilasciate dal Ministero dei Trasporti e del Commercio pertinente. L'ottenimento delle autorizzazioni è soggetto a disposizioni severe; ad esempio, l'azienda deve avere in disponibilità veicoli delle categorie EURO 1 - 4. Riguardo al rilascio delle autorizzazioni non si possono avanzare pretese legittime. L'autorizzazione va portata con sé ad ogni viaggio - con o senza carico - e compilata prima di ogni inizio di viaggio. L'autorizzazione vale per un anno civile.

Adattamento dei prodotti/servizi

- Nella maggior parte dei casi potrebbe essere necessario adattare i propri prodotti o servizi alle esigenze dei mercati esteri. Ciò può risultare particolarmente oneroso ed è necessario avere un quadro d'assieme completo.

Design del
prodotto

Funzionalità

Materiali

Identificabilità
del prodotto

Normative
sanitarie

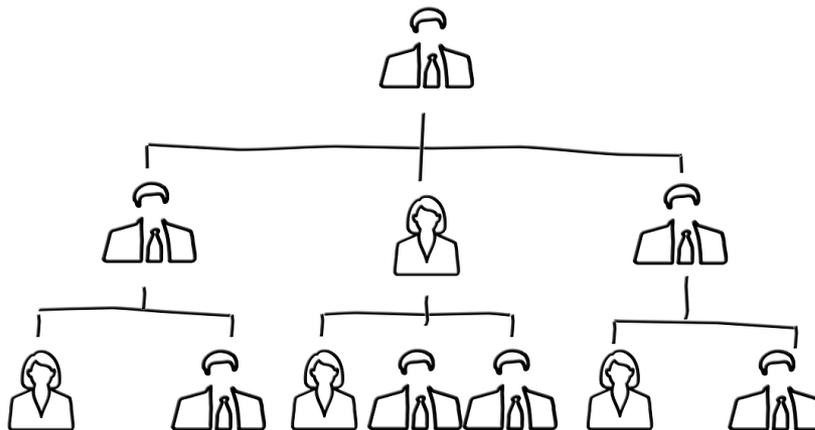
Partnership con soggetti locali

- Valutare molto bene la possibilità di entrare in partnership con i soggetti locali, sempre che ciò non sia obbligatorio.
- Collaborare con partner locali esperti può agevolare l'ingresso nei mercati target
- I partner possono fornire conoscenze locali, reti di distribuzione e supporto nelle questioni normative;
- Avvalersi di sistemi informativi adeguati per poter valutare l'affidabilità dei nostri interlocutori.



Le principali strutture organizzative di insediamento all'estero

1. Ufficio di Rappresentanza
2. La stabile organizzazione
3. SUBSIDIARY



Ufficio di Rappresentanza

entità limitata che svolge compiti promozionali e informativi, ma non può condurre attività commerciale.

- È una struttura priva di propria identità giuridica e fiscale.
- No obblighi fiscali di alcun tipo nello Stato Estero

La Stabile Organizzazione ("Branch")

estensione permanente e fisica di un'azienda in un paese estero



VANTAGGI:

- Autonomia patrimoniale e giuridica verso i terzi;
- In caso di cessione della partecipazione, tassazione sulla plusvalenza solo 5%;



SVANTAGGI:

- Responsabilità della casa madre verso i terzi;
- Gestione contabile separata presso la contabilità dell'impresa italiana;
- Irrecuperabilità delle perdite ove si opti per la branch exemption;
- Tassazione integrale della plusvalenza e imposta di registro in caso di cessione della branch.

SUBSIDIARY

"Società controllata" in italiano, è una struttura organizzativa di insediamento all'estero in cui un'azienda madre possiede e controlla una società separata in un paese straniero



VANTAGGI:

- Autonomia patrimoniale e giuridica verso i terzi;
- In caso di cessione della partecipazione, tassazione sulla plusvalenza solo 5%;
- Applicabilità della Direttiva UE madre-Figlia fra stati UE.



SVANTAGGI:

- Costi societari e di governance più elevati;
- Assoggettamento alla disciplina su estero vestizione;
- Possibile ritenuta alla fonte su interessi e dividendi;
- Tassazione in Italia su dividendi Distribuiti (5%).

INTRODUZIONE E FINALITÀ DEL BUSINESS PLAN

Il Business Plan

- Il Piano Industriale o Business Plan è un documento scritto che simula una determinata dinamica aziendale proiettata nel medio periodo.
- La pianificazione strategica guida l'orientamento generale dell'azienda, mentre il business plan è uno strumento pratico che dettaglia le azioni specifiche e i piani finanziari necessari per realizzare tali strategie. I due concetti si integrano per guidare il successo e lo sviluppo dell'organizzazione.

Rappresenta l'evoluzione della società in termini:

- Quantitativi (previsionale)
- Qualitativi

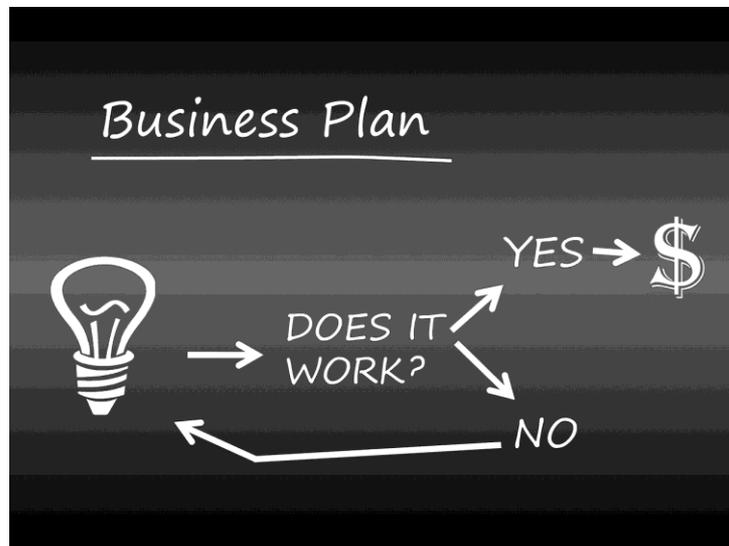


CONTENUTO DI UN BUSINESS PLAN

- 1.Sommario Esecutivo
- 2.Descrizione dell'Azienda
- 3.Analisi del Mercato
- 4.Organizzazione e Gestione
- 5.Servizio o Prodotto
- 6.Strategia di Marketing e Vendite
- 7.Richiesta di Fondi
- 8.Proiezioni Finanziarie
- 9.Appendice

Il Business Plan

- Riflette le intenzioni relative alle strategie competitive dell'azienda sia a livello aziendale (corporate) che di Strategic Business Units (SBU);
- L'eventuale fabbisogno / opportunità di rinnovamento esistente;
- Le azioni che dovranno essere intraprese per il conseguimento degli obiettivi strategici;
- L'evoluzione dei Key value drivers e dei Risultati attesi.



Gestione

Senza Piano

- Assenza di coordinamento
- Mancata condivisione degli obiettivi
- Scarso orientamento al risultato
- Scarsa responsabilizzazione
- Mancanza di empowerment



Con Piano

- Coordinamento
- Condivisione degli Obiettivi
- Orientamento al Risultato
- Collegamento al Sistema di Incentivi e Responsabilità dei managers
- Processi di Socializzazione
- Creazione della Visione Aziendale



Il ciclo del Business Plan



Destinatari del Business Plan

Soggetti interni:

- Azionisti (soci), alta direzione, dirigenti, dipendenti...
- Essi conoscono l'azienda e sono in possesso di molte informazioni

(attenzione a includere quelle necessarie e a rappresentarle in maniera corretta)

Soggetti esterni:

- investitori, finanziatori, fornitori, clienti, banche dati specializzate, amministrazioni pubbliche, fisco...



Durata del Business Plan

Minimo: almeno 2 anni (anno in corso + anno successivo)

Ideale: 3/5 anni, specialmente in presenza di *piani di investimento*



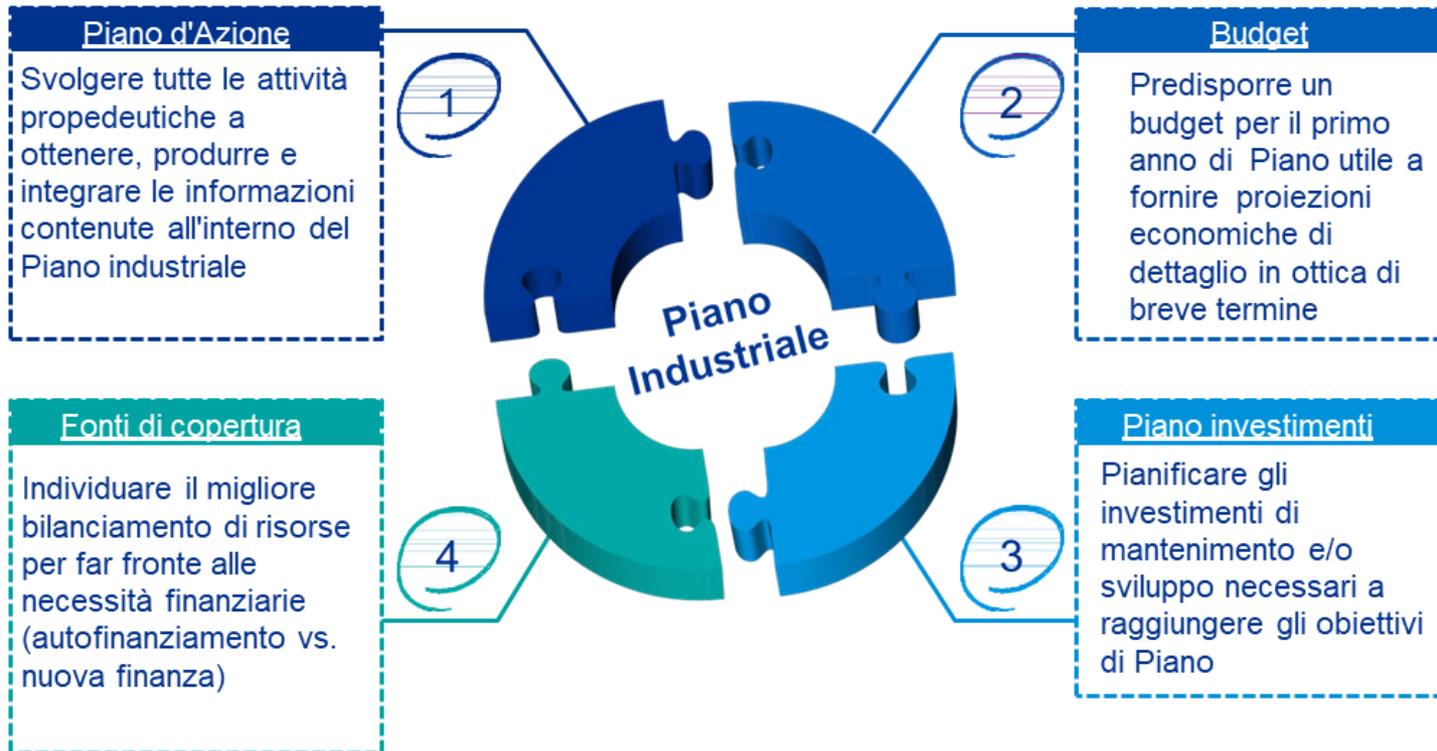
Il Business Plan: requisiti fondamentali

I Requisiti Fondamentali del Business Plan sono dunque i seguenti:

1. **La Sostenibilità Finanziaria**, ovvero l'assenza di gravi squilibri nella struttura finanziaria;
2. La **Coerenza** dei piani predisposti, ovvero l'assenza di fattori di "incoerenza",
3. **L'Attendibilità** che fa riferimento alla fondatezza degli elementi di riscontro delle ipotesi contenute nel piano medesimo.



Costruire Il Business Plan



Le procedure per definire le assumptions

- Analizzare il trend storico e identificare i driver principali
- Verificare la coerenza sia interna che esterna
- Fissare degli obiettivi sia quantitativi che qualitativi
- Essere pronti a modificare le previsioni con un piano rolling e ipotizzare scenari alternativi

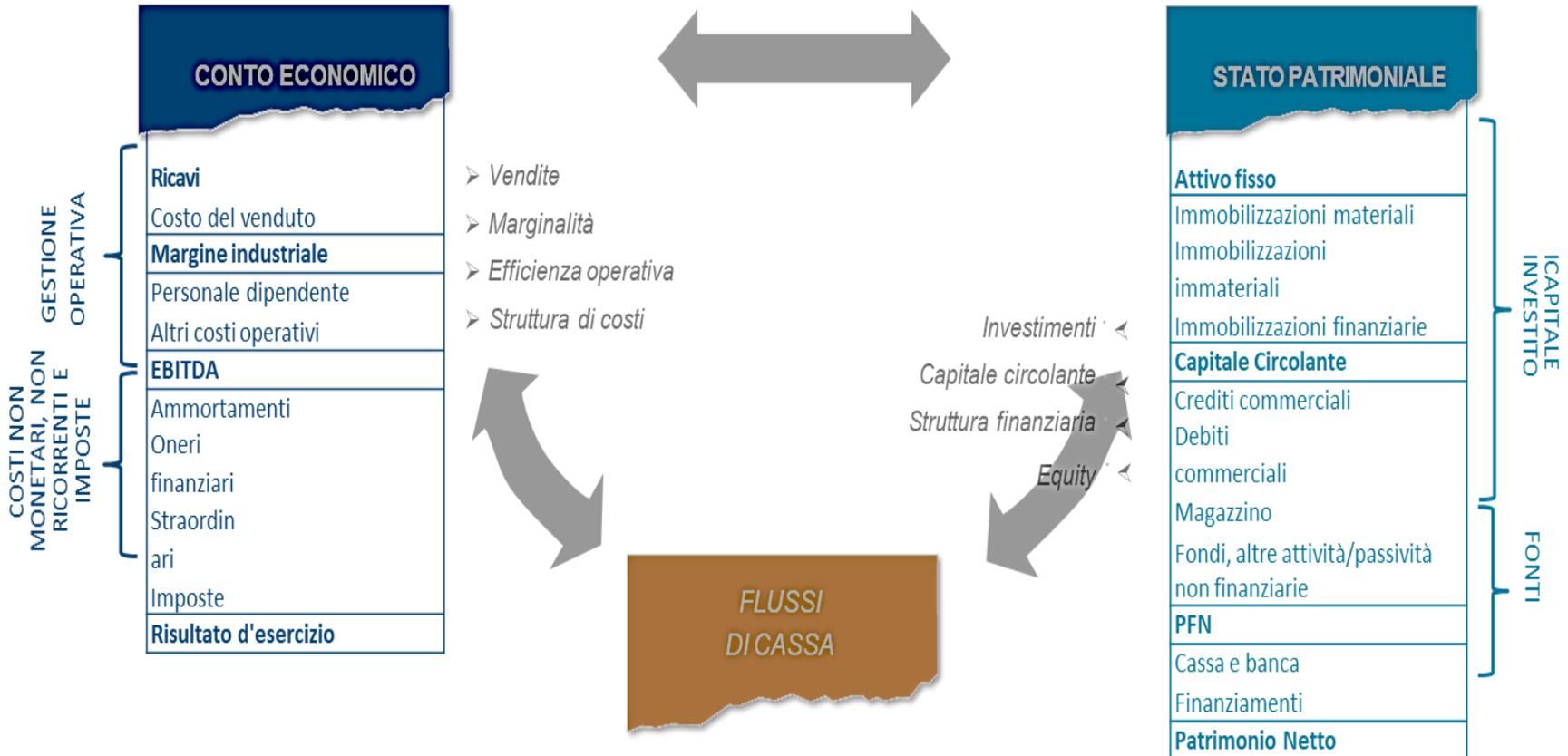


Come approcciare la costruzione del BP: i prospetti

- Garantire la completezza e comprensibilità dei dati;
- Favorire la comparabilità anche con i risultati a consuntivo;
- Pianificare attività di monitoraggio e costante aggiornamento delle previsioni;
- Identificare i margini di scostamento tollerabili dall'azienda grazie sensitivity analysis;



Lo schema dei prospetti



La traduzione delle assumption in stime (1/3)



Analisi performance
operativa storica e driver



Obiettivi strategici e assunzioni per supportare lo
sviluppo

Dopo aver esaminato i KPI e i driver di valore tradurre le assumption in stime su un orizzonte di 3/5 anni:

- Media ultimi anni
- **Compounded Average Growth Rate,**
- Variazione % annua dei ricavi, dei costi
- Variazione % annua delle spese fisse, generali ed amministrative
- Redditività percentuale (es. Margine industriale %, EBITDA ed EBIT margin)
- Stima degli investimenti pianificati di mantenimento/miglioramento
- Indici di efficienza del capitale circolante: tempi medi di incasso da clienti, pagamento fornitori e rotazione delle giacenze di magazzino
- Piani di ammortamento dei finanziamenti / ipotesi di utilizzo degli affidamenti bancari, rispetto dei covenant

La traduzione delle assumption in stime (2/3)

Voce	Dettaglio	Costruzione Driver
Ricavi	Vendite per linea di prodotto / servizio	% Variazione annua
Materie prime e servizi	Consumi diretti di produzione per linea di prodotto / servizio (acquisti +/- var. magazzino)	% Incidenza sui ricavi
Costo del personale	Manodopera diretta di produzione Addetti logistica/magazzinaggio Staff amministrativo	Numero Full Time Equivalent (numero dipendenti a tempo pieno per svolgere una attività)* x costo medio (% incremento salariale)
Costi variabili	Costi commerciali/Marketing Licenze/Royalties	% incidenza su ricavi
Costi fissi	Affitti/leasing Assicurazioni Consulenze Utenze e pulizie Spese telefoniche e postali Amministratori e sindaci Spese generali	% variazione per inflazione

La traduzione delle assumption in stime (3/3)

Voce	Dettaglio	Costruzione Driver
Attivo fisso	Immobilizzazioni Materiali (terreni, fabbricati, impianti, macchinari) Immateriali (marchio, avviamento) Finanziarie (partecipazioni)	Piano ammortamento (cespiti esistenti) Piano investimenti Piano dismissioni Ampliamento/mantenimento della capacità produttiva
Crediti commerciali	Incassi da clienti corrente vs. scaduto	Giorni medi incasso = $\frac{\text{Crediti vs clienti (al 31/12)}}{\text{Ricavi} \times (1 + \text{IVA\% media})} \times 365$ di incasso Previsioni di rientro scaduto
Debiti commerciali	Pagamenti fornitori corrente vs. scaduto	Giorni medi debiti = $\frac{\text{Debiti vs fornitori (al 31/12)}}{\text{Costi} \times (1 + \text{IVA\% media})} \times 365$ di pagamento. Accordi di rientro scaduto
Magazzino	Gestione giacenze rotante vs. obsoleto	Giorni medi magazzino = $\frac{\text{Magazzino (al 31/12)}}{\text{Ricavi} \times (1 + \text{IVA\% media})} \times 365$ di rotazione Smobilizzi di stock pianificati
Finanziamenti	Linee a breve termine Mutui a medio lungo termine	% Utilizzo affidamenti Rate di rimborso (capitale e interessi)

L'importanza di avere un processo strutturato

- Aiuta a comprendere quali informazioni raccogliere, con quale metodologia e quali competenze sia utile coinvolgere
- Incoraggia la trasparenza e il dialogo tra i responsabili delle diverse funzioni aziendali
- Favorisce il confronto con i professionisti che seguono l'azienda dando loro il «senso della direzione»
- Facilita la definizione di business plan e la comunicazione con il mondo finanziario
- Permette di impostare un sistema di controllo dell'efficacia dei piani e dei risultati che si ottengono
- Rende più esplicita la necessità di momenti di revisione

Il Business Plan come strumento di prevenzione

Art. 2086

«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»



GRAZIE PER
L'ATTENZIONE