

# Aspetti pratici nel processo di internazionalizzazione delle imprese

Dott. Alberto Perani  
11 dicembre 2018



# Aspetti pratici nel processo di internazionalizzazione delle imprese

- Individuazione del mercato target
- Verifica delle risorse umane
- Analisi delle risorse finanziarie e business plan
- Analisi del prodotto
- Analisi delle capacità di marketing
- Modalità operative all'estero
- Opportunità per le imprese


# Individuazione del mercato target

Individuare il **mercato di sbocco** è una delle fasi più importanti e delicate del processo di internazionalizzazione.

Obiettivi del processo di internalizzazione:

-  approvvigionamento;
-  distribuzione.

# Individuazione del mercato target

- Caratteristiche, opportunità e rischi del mercato
- Contesto politico del Paese:
  - - stabilità politica;
  - lavoro;
  - ambiente;
  - salute;
  - istruzione.

# Individuazione del mercato target

- Dati economici del Paese:



- tassi di crescita economica;
- tassi di interesse;
- tassi di cambio;
- tassi di inflazione.

- Fattori sociali:



- aspetti culturali;
- lingua;
- religione;
- tasso di crescita della popolazione;
- distribuzione per età;
- livello di istruzione.

# Individuazione del mercato target

- Verifica dei servizi logistici in termini di:



- impatto che può avere il trasporto sulla competitività dell'offerta;
- alternative esistenti in termini di costo e qualità del servizio;
- individuazione di imprese che si occupano di trasporto.



## Elementi da valutare:

- tempistiche di trasporto;
- mezzi di trasporto;
- adeguatezza degli imballaggi al mezzo di trasporto;
- rete stradale, autostradale, aeroportuale, portuale tramite le quali avverrà in trasporto;
- luoghi di stoccaggio dei beni.

# Individuazione del mercato target

- Aspetti fiscali e giuridici del Paese di riferimento:



Sarebbe opportuno avvalersi di:

- corrispondenti esteri specializzati in materie giuridico fiscali;
  - enti istituzionali;
  - professionisti specializzati in materie giuridico fiscali.
- Tipologie di accordi internazionali firmati dall'Italia con il Paese di riferimento

# Individuazione del mercato target

- Costi delle operazioni internazionali



- Politiche daziarie

- Dazi all'import da Paesi extra ue
- Dazi per l'export in Paesi extra ue

- Costi doganali (diritti riscossi dall'autorità doganale in relazione ad un'operazione doganale)

- Misure sanitarie (requisiti che devono essere soddisfatti da prodotti di allevamento o agricoli)

- Licenze all'importazione



valutazione di accordi commerciali preferenziali



# Individuazione del mercato target

- Procedure doganali



Regole e procedure che sovrintendono la circolazione internazionale delle merci. Le norme doganali possono avere osservanza in un territorio geografico e politico più esteso rispetto al singolo Stato (unioni doganali)

- Certificazioni e qualificazioni di prodotto destinato all'export



Particolari certificazioni in termini ad esempio di sicurezza, funzionamento e ambito di utilizzo

# Individuazione del mercato target

- Origine delle merci e made - in



E' possibile inserire il marchio made in Italy se il prodotto è stato interamente realizzato in Italia o se in Italia ha subito l'ultima trasformazione sostanziale

- Condizioni generali di vendita



- Contratti standard da adottare per poter ridurre in modo significativo i rischi per l'impresa
- Strategia contrattuale (INCOTERMS)

# Individuazione del mercato target

- Mezzi e condizioni di pagamento:



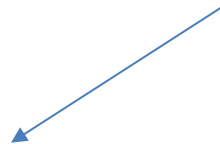
- assicurazione del credito tramite polizze assicurative
- lettera di credito (documento, emesso da un istituto di credito, che funge allo stesso tempo da garanzia e da mezzo di pagamento a scadenza differita)
- tempistiche di pagamento – dilazione di pagamento

# Verifica delle risorse umane

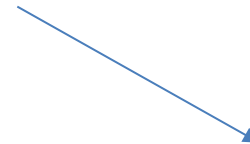
Fattore determinante per il successo del progetto di internazionalizzazione



Qualità delle risorse umane



Impegno e perseveranza  
del management



Competenze tecniche  
e esperienza

# Verifica delle risorse umane

Investimenti sulle risorse umane in termini di:

- ➔ Conoscenza delle lingue straniere
- ➔ Capacità di lavorare in team
- ➔ Professionalità, flessibilità, capacità di adattamento
- ➔ Competenze in materie di contrattualista, incassi/ pagamenti
- ➔ Conoscenza di aspetti tecnici legati all'attività estera

# Verifica delle risorse umane

- ➔ Capacità di utilizzo delle più comuni risorse elettroniche
- ➔ Capacità di risposta alle richieste dei clienti



Potrebbe essere necessario avvalersi anche di professionisti esperti esterni, per migliorare le competenze necessarie per approcciarsi ai mercati esteri.

# Analisi delle risorse finanziarie e business plan

Management e imprenditori dovranno verificare

- ➔ le risorse finanziarie di cui l'azienda dispone, e
- ➔ le risorse finanziarie di cui si dovrebbe dotare per avere successo nel progetto di internazionalizzazione.

# Analisi delle risorse finanziarie e business plan

Business plan



Strumento strategico-operativo con l'obiettivo di realizzare un'analisi di fattibilità di un progetto aziendale attraverso la valutazione di dati economico-finanziari ed organizzativi dell'impresa e del mercato in cui si vuole andare ad operare.



# Analisi delle risorse finanziarie e business plan

1. Analisi patrimoniale, economica e finanziaria dei dati di bilancio degli ultimi tre/cinque anni



2. Predisposizione di un business plan, composto da:

- una parte descrittiva
  - studi di mercato e settore
  - strategia aziendale
  - piano di azione operativo
- una parte economico – finanziaria
  - stima redditività del progetto
  - valutazione della sostenibilità finanziaria

# Analisi delle risorse finanziarie e business plan

Il Business plan è uno strumento indispensabile per:

- ➔ l'imprenditore;
- ➔ soggetti terzi (es: istituti di credito, etc).

# Analisi del prodotto

- Compatibilità del prodotto:



- esigenze dei clienti esteri;
- normative vigenti nel Paese di riferimento.

- Capacità di soddisfare le richieste di mercato in termini di:



- modifiche al prodotto;
- richieste di personalizzazione.

- Assistenza in loco post-vendita

- Incremento della domanda in seguito all'espansione in mercati esteri

# Analisi delle capacità di marketing

Strategia di marketing per penetrare il mercato:



## Clienti

- caratteristiche e esigenze dei clienti sul mercato di riferimento;
- criteri di scelta dei prodotti;
- raccolta di informazioni su solidità e solvibilità dei potenziali clienti;
- predisposizione di un sistema di raccolta dati.

# Analisi delle capacità di marketing



## Concorrenti

- conoscenza dei concorrenti sul mercato estero di riferimento;
- caratteristiche e comportamento dei principali concorrenti.

# Analisi delle capacità di marketing



## Pubblicità

- partecipazione a fiere internazionali;
- predisposizione di una brochure aziendale professionale e aggiornata (tradotta anche in inglese e nella lingua del mercato di riferimento);
- selezione della tipologia di pubblicità più efficaci sul mercato di riferimento.

# Analisi delle capacità di marketing



## Sito internet

- predisposizione di un sito internet aziendale realizzato professionalmente e tradotto in lingua straniera;
- fruibilità del sito internet;
- completezza del sito internet;
- possibilità di adattamento del sito internet in relazione alle necessità del mercato di riferimento.

# Analisi delle capacità di marketing



La politica dei prezzi:

è l'elemento del marketing mix più difficile determinare perchè dipende da molte variabili (es: concorrenza, politica economica del Paese di riferimento e dei potenziali acquirenti).



# Analisi delle capacità di marketing

Analisi delle principali variabili per la determinazione del prezzo:



- Domanda e offerta del prodotto
- Costi (di produzione, vendita, e finanziari)
- Comportamento della concorrenza
- Regolazione dei prezzi dei governi

# Modalità operative all'estero

Modalità di accesso ai mercati esteri:



- 1. Esportazione diretta/cessione intracomunitaria all'utilizzatore**
- 2. Investimento all'estero in forma indiretta:** delega ad imprese specializzate nell'intermediazione e nel commercio internazionale
- 3. Investimento all'estero in forma diretta:** utilizzo della propria forza vendita all'estero

# Modalità operative all'estero

## 1. Esportazione e/o cessione intracomunitaria

### Consignment stock

Il contratto di *consignment stock* ( o *Call-off stock*) è basato sul trasferimento dei beni del fornitore presso un deposito del cliente il quale, in base alle proprie esigenze, ha la facoltà di effettuare prelievi in qualsiasi momento.



Il diritto di proprietà resta “congelato” in capo al fornitore e si trasferisce al cliente soltanto nel momento in cui questi effettua il prelievo.

# Modalità operative all'estero

## 2. Investimento all'estero in forma indiretta:

### Importatori

- Risiedono nel mercato estero e si focalizzano su specifici Paesi o aree geografiche omogenee;
- hanno relazioni con i produttori;
- si occupano di commercio internazionale, senza essere distributori e quindi avvalendosi di distributori locali o propri agenti, grossisti o centrali d'acquisto.

# Modalità operative all'estero

## Trading company

- E' una multinazionale del commercio che compra per rivendere ed evita costi all'impresa. Si occupa di marketing, di attività di logistica. Ha una funzione finanziaria e di sostegno all'impresa. E' posizionata sulla frontiera (nel paese di origine oppure nel mercato estero);
- può essere:
  - General trading company,
  - Commodity dealer;
- la usano sia PMI che medie e grandi imprese;
- trasferisce i beni ma non monitora il mercato finale (resta di competenza dei distributori locali).

# Modalità operative all'estero

## Agenti di acquisto

- Sono operatori commerciali del mercato di origine dell'impresa e comprano in nome e per conto dell'impresa estera;
- realizzano politiche di marketing di acquisto con le imprese da cui si approvvigionano;
- sostengono oneri di esportazione;
- percepiscono una provvigione.

# Modalità operative all'estero

## 3. Investimento all'estero in forma diretta

- ➔ l'impresa si avvicina al mercato estero, consentendo un rapporto diretto con il cliente e un controllo maggiore del prodotto lungo la catena distributiva;
- ➔ comporta rischi per l'investimento iniziale, rischi di cambio, formalità doganali e costi di gestione elevati (anche per il personale).

# Modalità operative all'estero



Può essere costituito in varie forme:

- show room;
- sede di direzione;
- succursale;
- ufficio;
- deposito;
- officina;
- laboratorio;
- cantiere;
- filiale/ subsidiary;
- agente.



# Modalità operative all'estero

E' sempre necessario valutare:



- l'impatto finanziario della scelta operata;
- le problematiche societarie connesse all'operatività nel mercato estero;
- l'impatto fiscale della scelta operata in loco;
- l'impatto fiscale della scelta operata in Italia (es: distribuzione dividendi in caso di filiale);
- le problematiche in tema di stabile organizzazione;
- le problematiche di transfer pricing nelle transazioni infragruppo;
- il problema dell'esteroinvestizione.

# Modalità operative all'estero

## Stabile organizzazione (branch)



- ➔ **non viene considerata un soggetto giuridico indipendente** dalla casa madre;
- ➔ a livello fiscale è un ente autonomo rispetto alla sede principale e viene **tassata** come se fosse una società di diritto commerciale indipendente;
- ➔ tutte le **responsabilità** per le obbligazioni contrattuali ed extracontrattuali gravano sulla **casa madre**;
- ➔ il bilancio della stabile organizzazione **confluisce** nel bilancio della casa madre;
- ➔ il reddito (positivo o negativo) della stabile organizzazione **confluisce nel reddito** della casa madre (eccezione branch exemption);
- ➔ è soggetta a **transfer pricing e normativa CFC**;
- ➔ non si può considerare esterovestita.

# Modalità operative all'estero

## Branch exemption (D.Lgs. 147/2015)



- ➔ regime opzionale **irrevocabile**;
- ➔ principio «**all in all out**»: obbligo di esercitare l'opzione per tutte le stabili organizzazioni estere di un'impresa italiana (vietato il c.d. «cherry picking»);
- ➔ **esclusione delle perdite estere** dalla formazione del reddito italiano;
- ➔ **esenzione dalla tassazione in Italia** dei profitti esteri delle stabili organizzazioni.

# Modalità operative all'estero

## Società commerciale controllata (subsidiary)



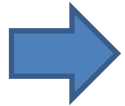
- ➔ è una **persona giuridica autonoma** rispetto alla casa madre;
- ➔ dal punto di vista fiscale è considerata un ente autonomo e viene **tassata autonomamente**;
- ➔ vi sono limitazione di responsabilità per la casa madre;
- ➔ presenta un **bilancio autonomo** rispetto alla casa madre che non confluisce civilisticamente nel bilancio della «madre»;
- ➔ il reddito (positivo o negativo) della subsidiary **non confluisce** nel reddito della casa madre;
- ➔ è soggetta a **transfer pricing e normativa CFC**;
- ➔ si può considerare **esterovestita**;
- ➔ consente la formazione di joint venture.

# Modalità operative all'estero

## Branch o subsidiary?

Branch	Subsidiary
Non ha soggettività giuridica (responsabilità per le obbligazioni contratte dalla branch)	Ha responsabilità limitata
Ha una struttura più leggera ma maggiori complessità gestionali	Ha una struttura più complessa (CDA e organo di controllo)
Consolida il reddito (positivo o negativi nella casa madre e dal punto di vista fiscale si pagano imposte in entrambi i Paesi (branch e casa madre)	Ha un bilancio autonomo rispetto a quello della casa madre. I suoi redditi sono tassati nel Paese in cui sono prodotti, non vi è deducibilità delle perdite e gli utili sono tassati solo in caso di distribuzione
Permette di «importare nella casa madre» ricavi e/o costi	La casa madre avrà nei suoi bilanci i soli risultati della controllata (se distribuisce i dividendi o se viene valutata con il metodo del patrimonio netto)
Evita le ritenute sui dividendi, interessi in uscita	Comporta l'applicazione di ritenute su dividendi e interessi in uscita.

# Opportunità per le imprese



## Reti di impresa

- Forme di aggregazione di imprenditori attorno ad un progetto condiviso;
- con il contratto di rete, due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali, allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato, favorendo la ricerca, l'innovazione e l'internazionalizzazione delle imprese stesse.

# Opportunità per le imprese



## Consorzi per l'internazionalizzazione

- Introdotti con il decreto sviluppo del 26 giugno 2012;
- sono strutture associative che legano due o più imprenditori nell'istituzione di un'organizzazione per la disciplina e lo svolgimento in comune di determinate fasi delle rispettive imprese;
- si occupano di «diffusione internazionale dei prodotti e dei servizi delle piccole e medie imprese, nonché il supporto alla loro presenza nei mercati esteri anche attraverso la collaborazione e il partenariato con imprese estere.»;
- Esempi: consorzi promozionali, di vendita, di formazione del personale, per tutela della qualità.