

Nuove strategie nei processi di internazionalizzazione nel periodo Covid-19

Dott. Alberto Perani



STUDIO PERANI | coapassociati.com





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 internazionalizzazione:



approvvigionamento



distribuzione

■ INDIVIDUAZIONE DEL MERCATO TARGET

Caratteristiche, opportunità e rischi del mercato

CONTESTO POLITICO DEL PAESE:

01

Stabilità politica

02

Lavoro

03

Ambiente

04

Salute

05

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

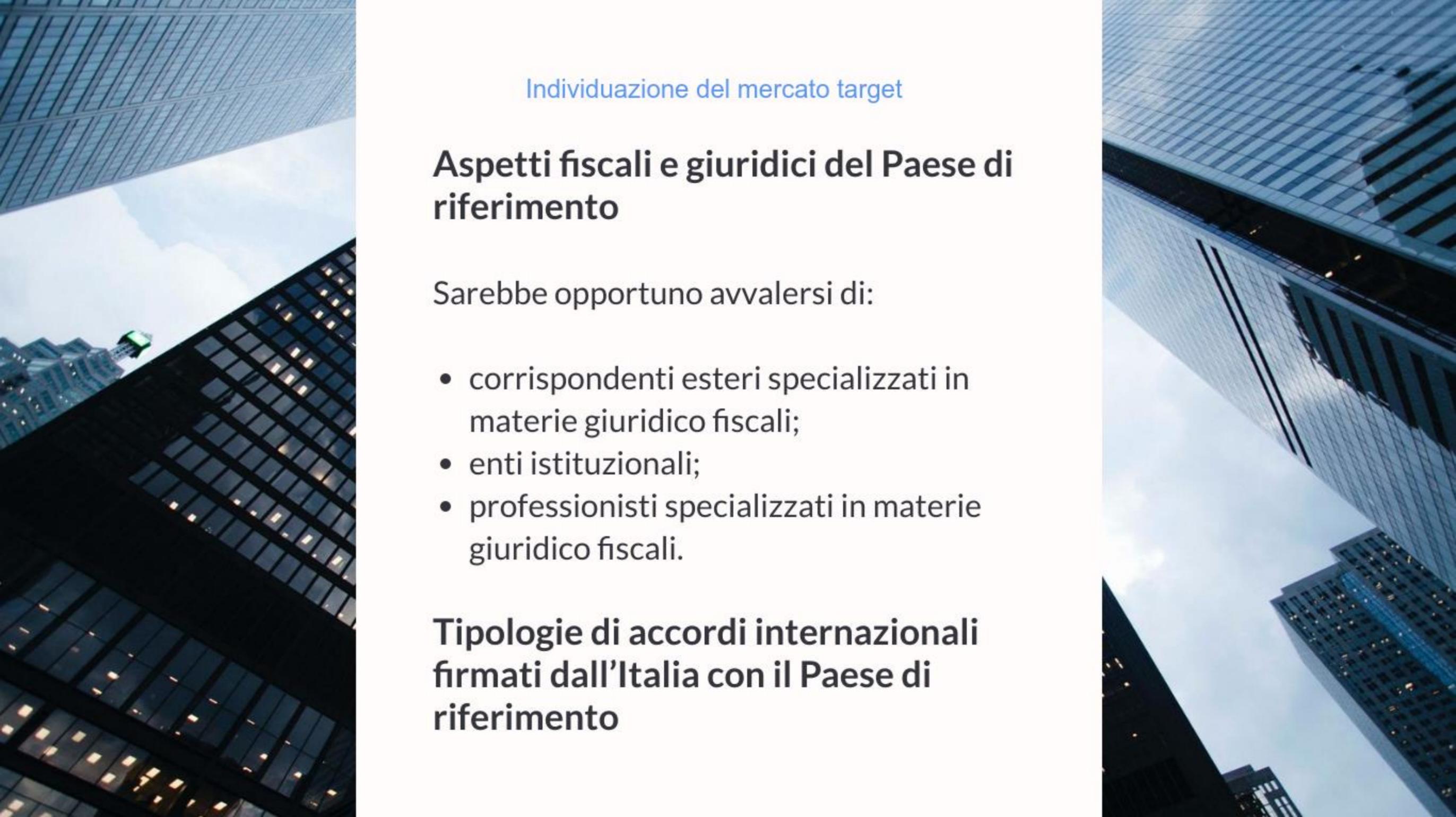
Verifica dei servizi logistici in termini di:

- 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

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
- 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.

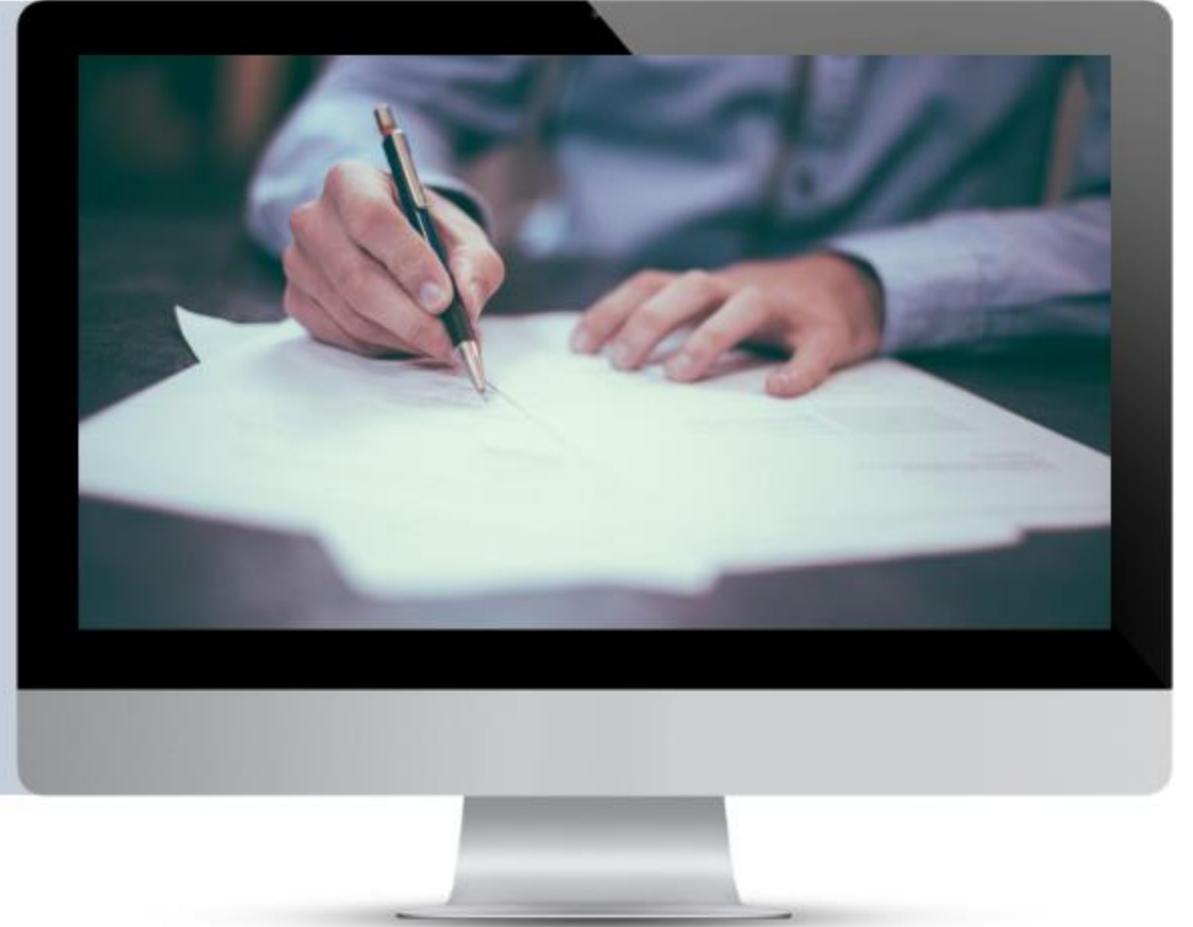
Analisi delle risorse finanziarie e business plan

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

■ 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

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



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 redditi del progetto
- valutazione della sostenibilità finanziaria

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.

Assistenza in loco post-vendita

Capacità di soddisfare le richieste di mercato in termini di:

- modifiche al prodotto;
- richieste di personalizzazione.

Incremento della domanda in seguito all'espansione in mercati esteri



Analisi delle capacità di marketing

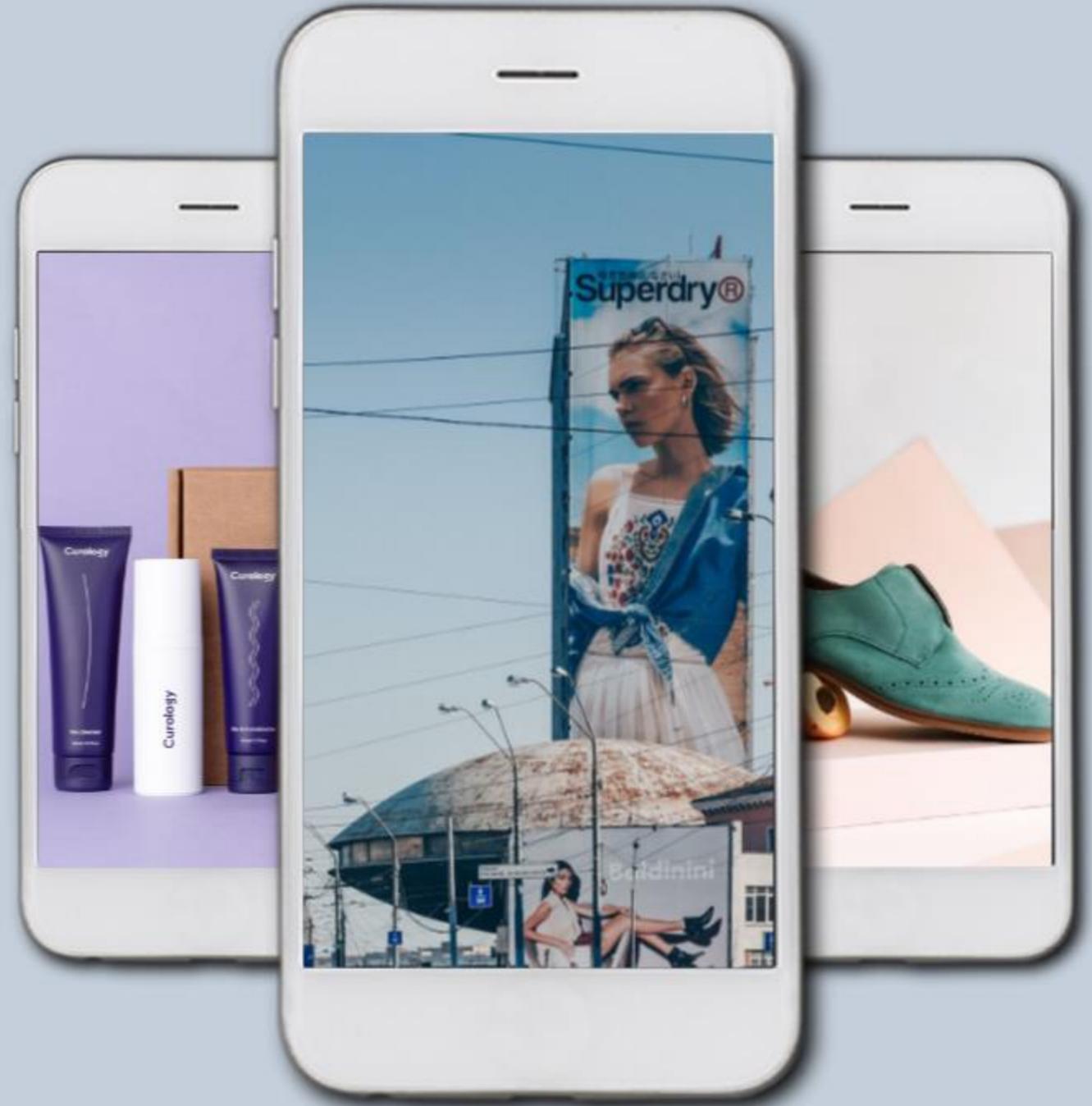
Clienti

- 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

INVESTIMENTO NEL MARKETING & DIGITALIZZAZIONE

Il marketing e la
innovazione devono
essere considerati una
priorità



Forniscono sistemi
alternativi di ingresso
nei mercati stranieri



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)

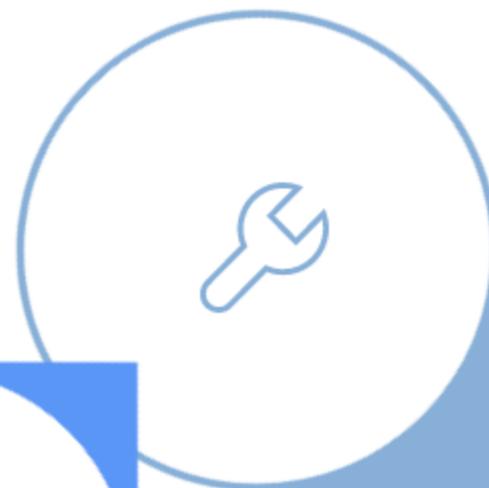
Analisi delle principali variabili per la determinazione del prezzo:

- 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:

Esportazione
diretta/cessione
intracomunitaria
all'utilizzatore



Investimento
all'estero in
forma diretta

utilizzo della propria forza
vendita all'estero

Investimento
all'estero in
forma indiretta

delega ad imprese
specializzate
nell'intermediazione e nel
commercio internazionale

Modalità operative all'estero

Esportazione e/o cessione intracomunitaria

E-commerce

Il futuro delle aziende italiane orientate ai mercati esteri deve andare nella direzione dell'e-commerce. Le aziende dovranno investire in risorse umane, in sistemi e hardware per effettuare una trasformazione digitale

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

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

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'esterovestizione.



■
Stabile
organizzazione
(branch)

Modalità operative all'estero

- **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.

■ 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 negativo 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 IMPRESSE

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