

Deals Strategy

1° Forum Finanza Pescara

Scenari e Trend di sviluppo delle PMI sui mercati esteri

*Strettamente
riservato e
confidenziale*
Bozza

3 ottobre 2019

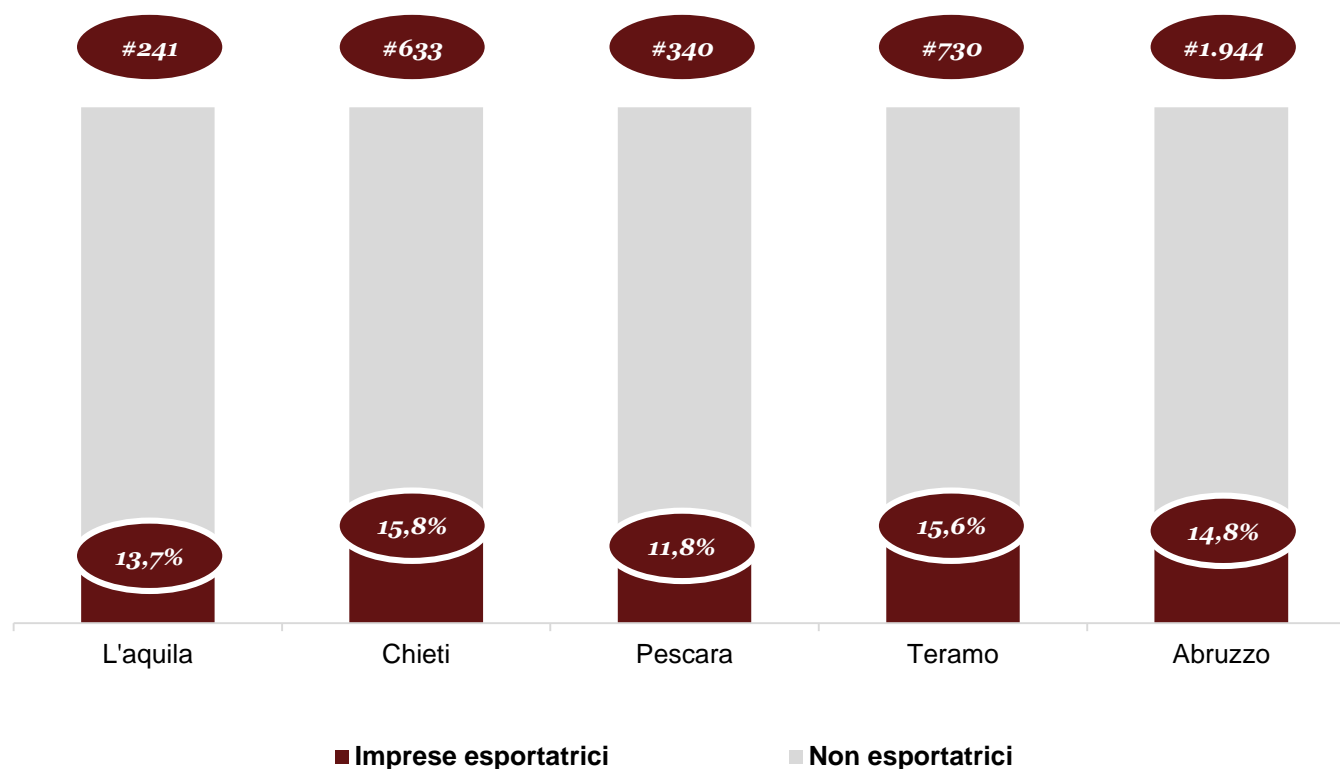
Contenuti

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Imprese abruzzesi e internazionalizzazione | 3 |
| 2 | Il processo di internazionalizzazione | 8 |
| 3 | L'implementazione del processo di internazionalizzazione | 15 |

Imprese abruzzesi e internazionalizzazione

Le imprese esportatrici rappresentano il 14,8% delle imprese Abruzzesi. Chieti risulta essere la provincia con il maggior tasso di imprese esportatrici.

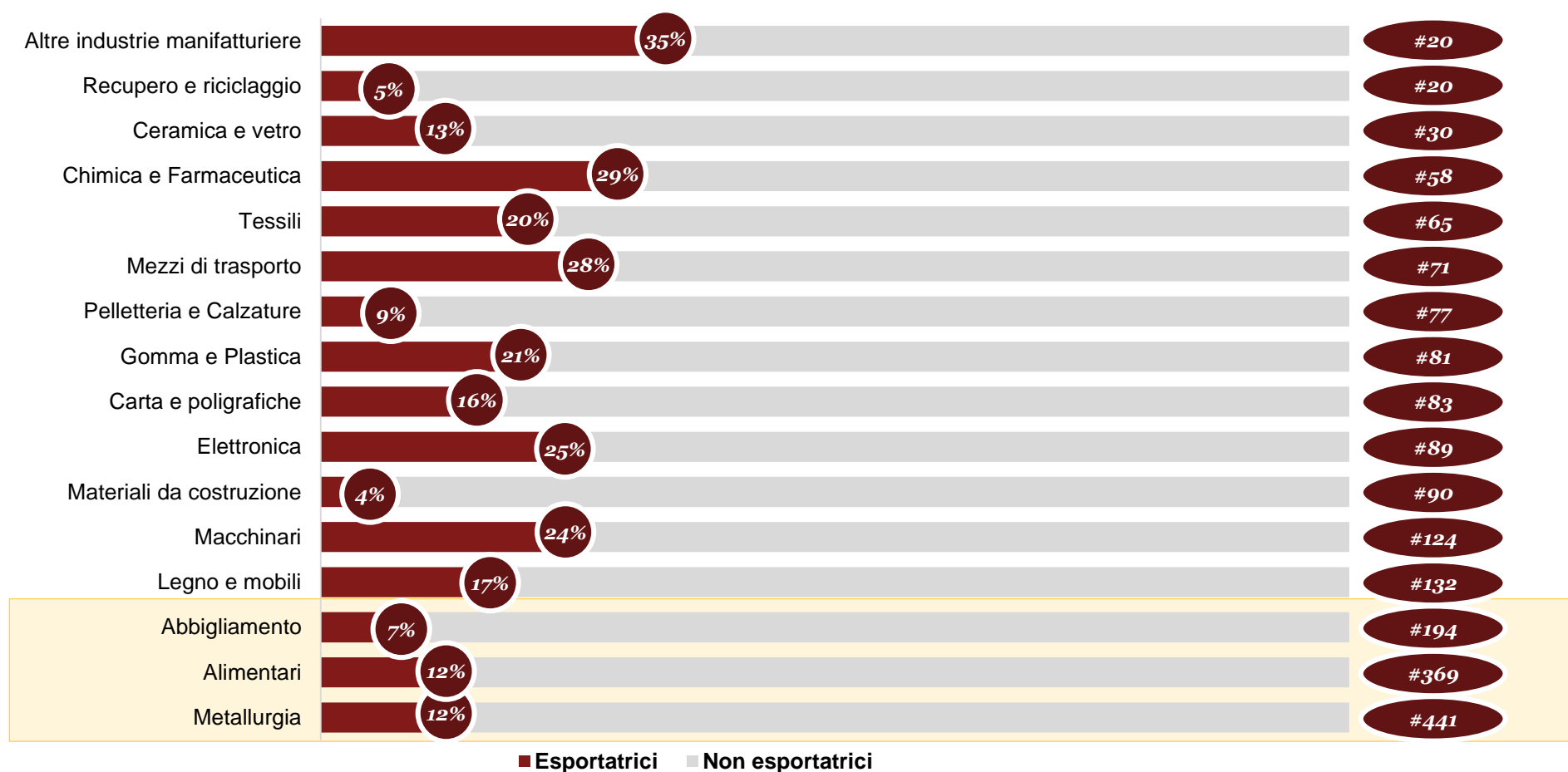
Abruzzo: tasso di penetrazione delle imprese esportatrici per Provincia*
(2018, %, #imprese)



Fonte: Elaborazione PwC su dati Cresa. Note: (*) Aziende industriali abruzzesi con oltre 6 addetti

Metallurgia, alimentare e abbigliamento sono i principali comparti per numero di imprese. Il numero di imprese esportatrici in questi comparti evidenzia il forte potenziale di crescita del livello di internazionalizzazione

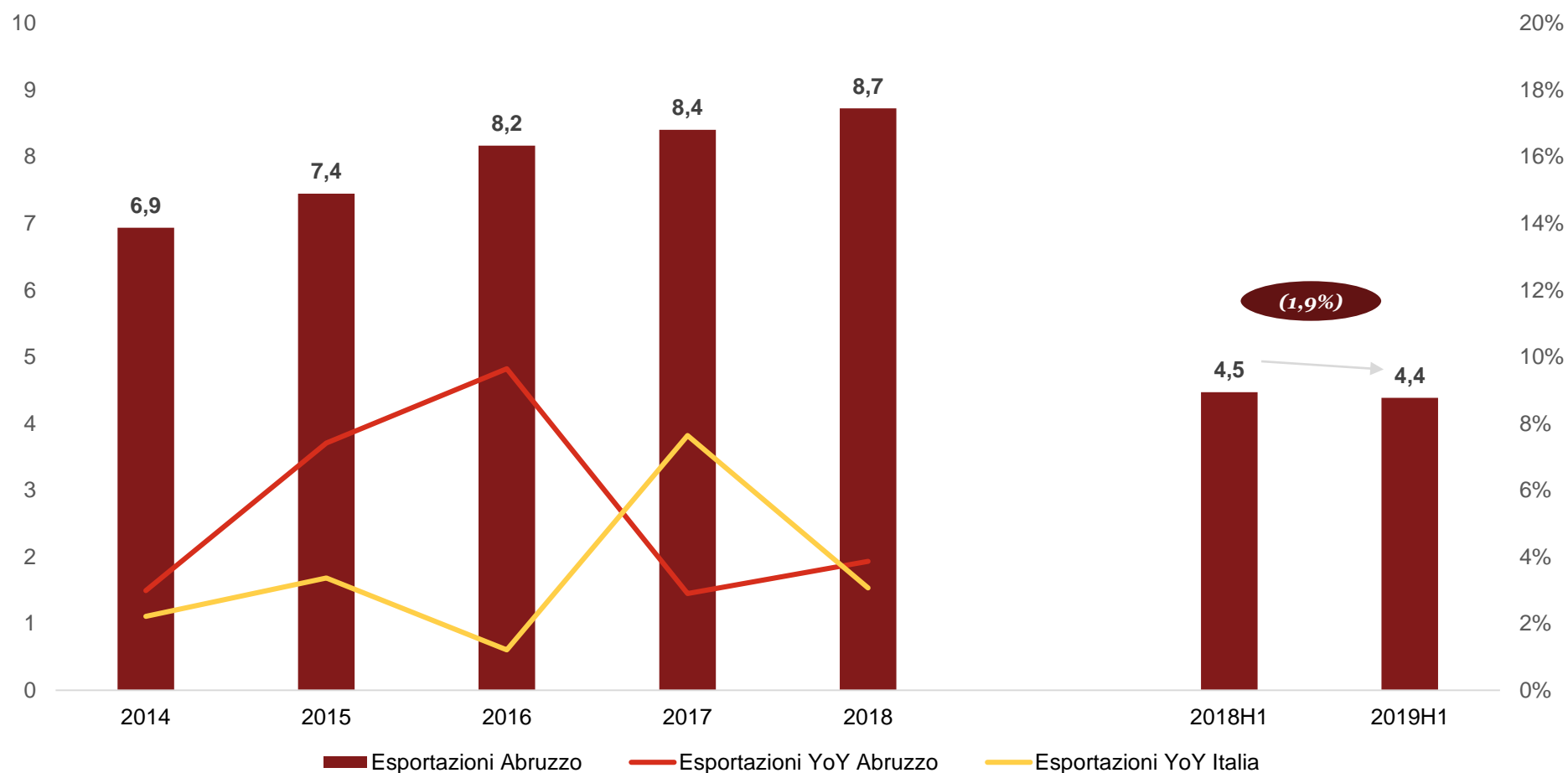
Abruzzo: tasso di penetrazione delle imprese esportatrici per comparto*
(2018, %, #imprese)



Fonte: Elaborazione PwC su dati Cresa. Note: (*) Aziende industriali abruzzesi con oltre 6 addetti

Il tasso di crescita delle esportazioni in Abruzzo risulta essere leggermente rallentato negli ultimi due anni. Il primo semestre del 2019 mostra una leggera flessione rispetto al primo semestre 2018

Abruzzo: Esportazioni
(2010-2019H1, %, B€)



Fonte: Elaborazione PwC su dati Istat

Nel 2018 i distretti abruzzesi si sono distinti in Italia per il forte aumento delle esportazioni +4,1% (media distretti italiani +2,2%). In crescita le esportazioni di 4 distretti su 5

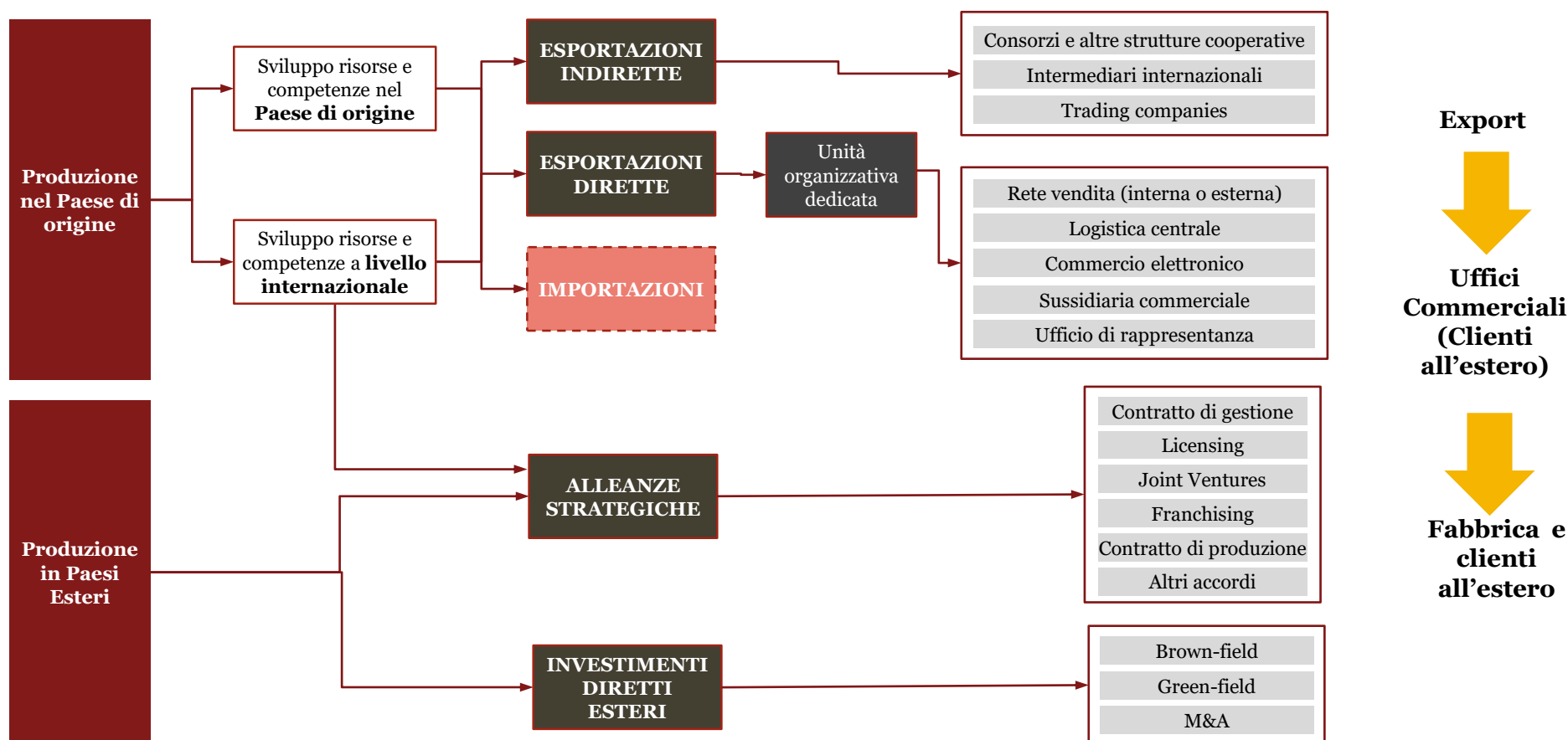


Fonte: Elaborazione PwC su dati Intesa

Il processo di internazionalizzazione

Il Processo di Internazionalizzazione

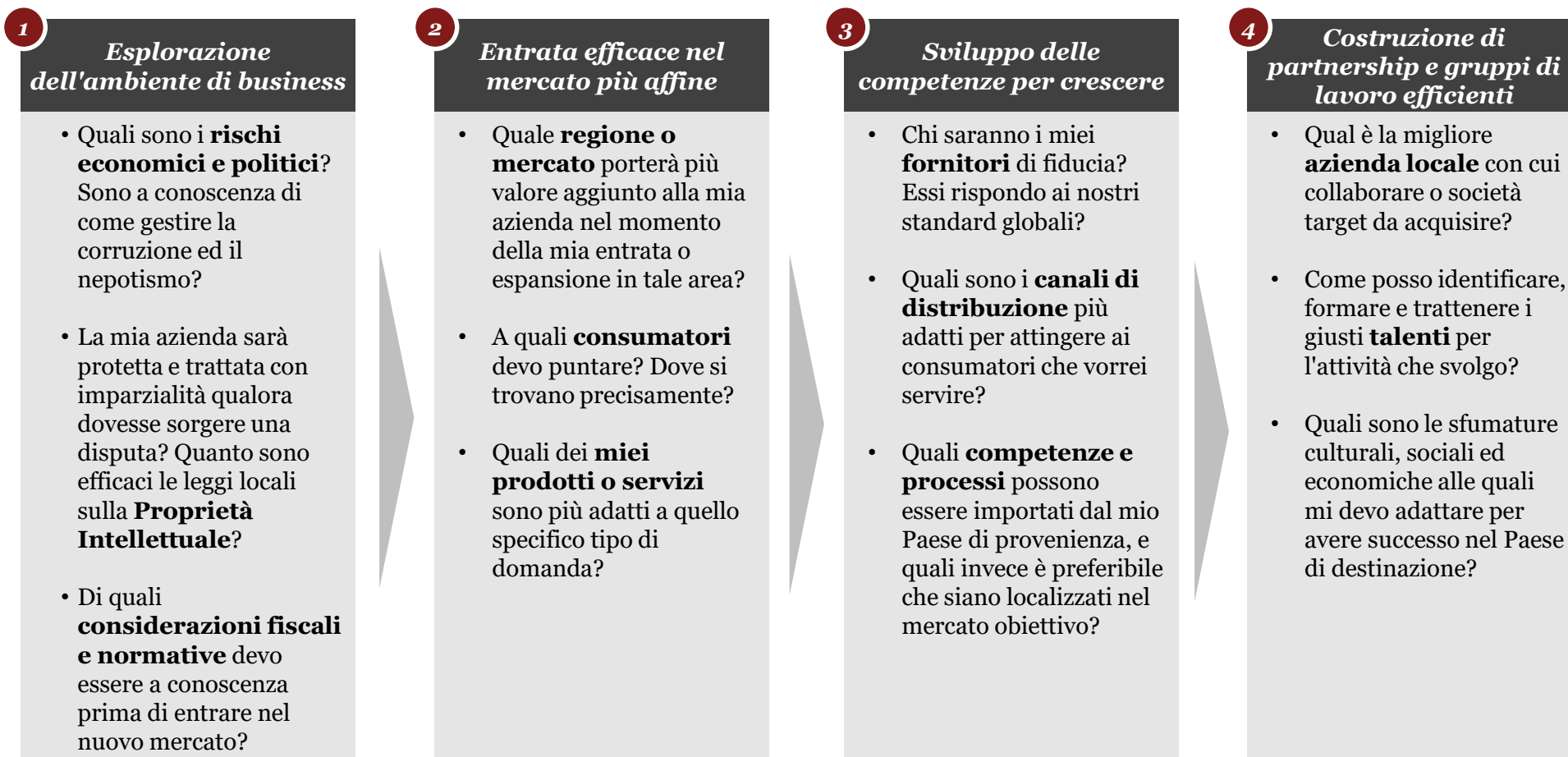
Cosa vuol dire internazionalizzare? Le diverse modalità di entrata in un mercato estero



Fonte: elaborazione PwC su S. Conti, Strategie di internazionalizzazione per la crescita delle aziende, LUISS

Il Processo di Internazionalizzazione

Sfide e complessità della crescita internazionale



Fonte: PwC

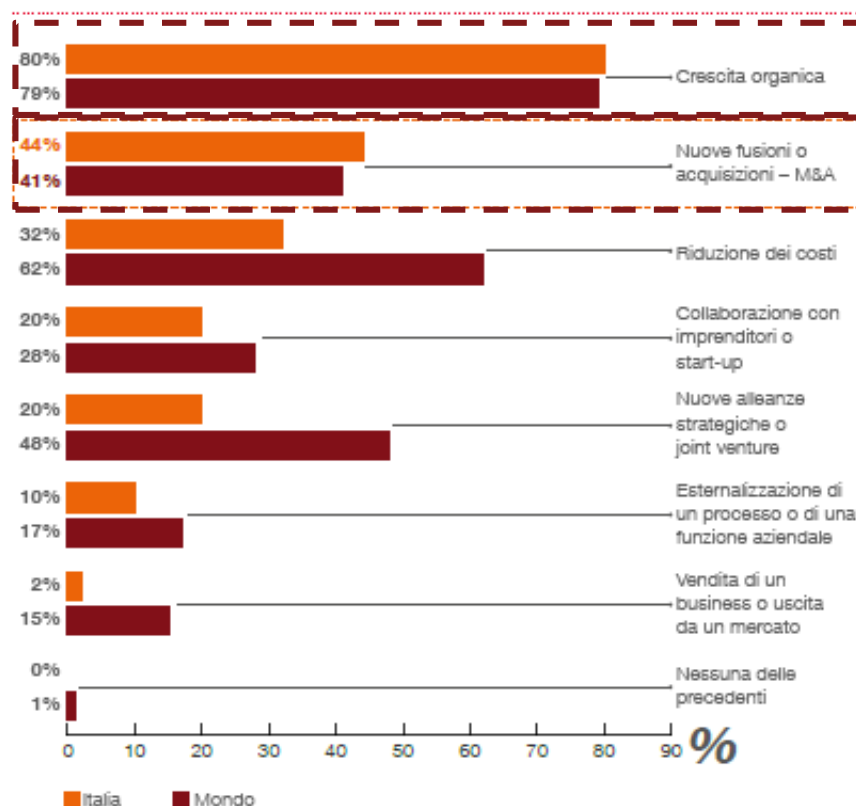
Il Processo di Internazionalizzazione

Perché internazionalizzare? (1/2)

- **L'internazionalizzazione è uno dei driver di crescita delle aziende**
- Per i CEO non è sufficiente focalizzarsi solamente su crescita organica (80%) e riduzione dei costi (32%).
- Per aumentare fatturato e profittabilità aziendale, si punta in maniera significativa ad operazioni di natura straordinaria (44%).

D: Quali delle seguenti attività intende avviare nei prossimi 12 mesi per fare crescere la Sua azienda o aumentare la redditività?

Iniziative per aumentare la redditività

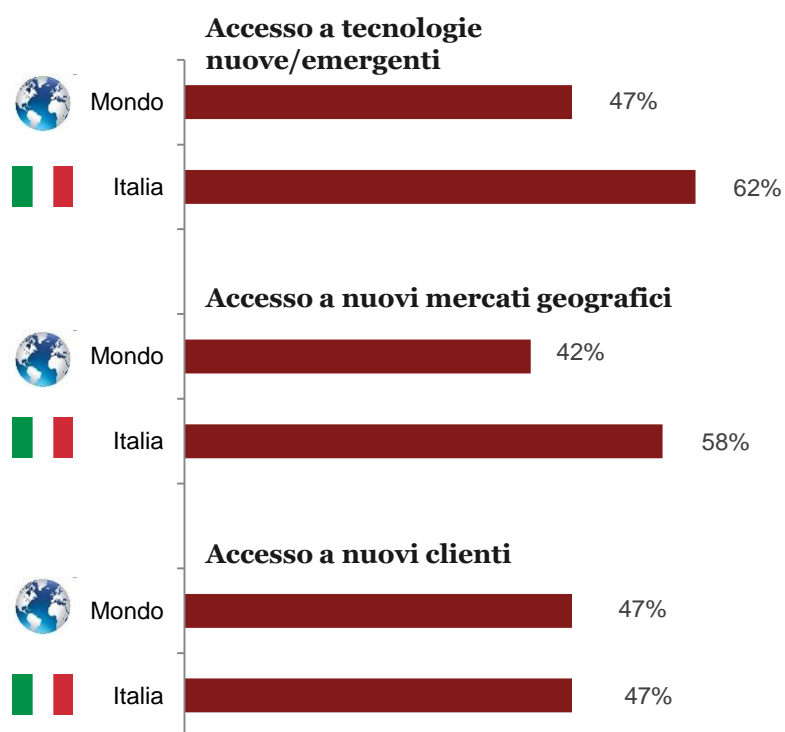


Fonte: Global CEO Survey - Italy, PwC

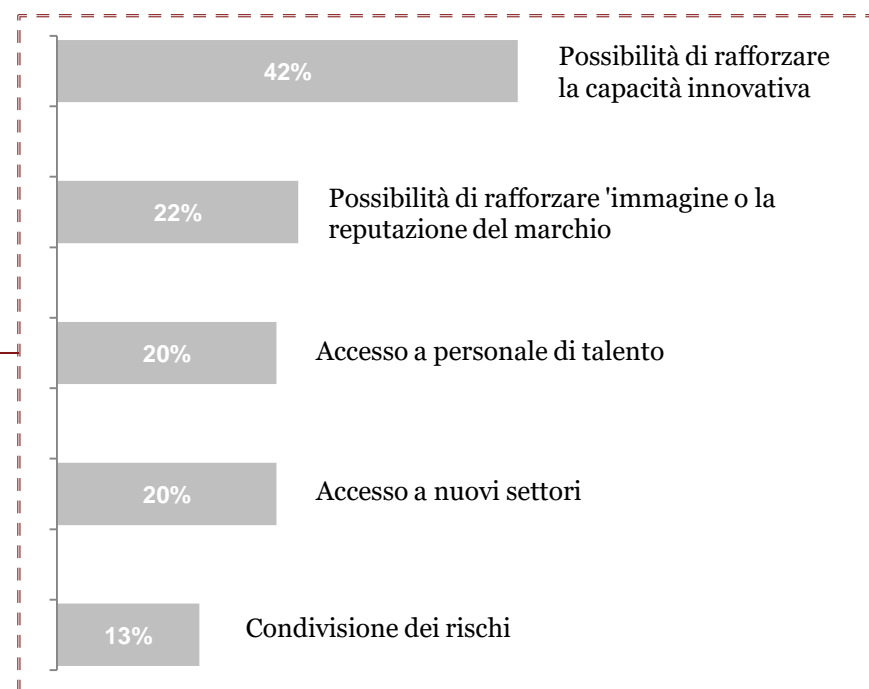
Il Processo di Internazionalizzazione

Perché internazionalizzare? (2/2)

Le principali ragioni per cui i CEO in Italia sono interessati a sviluppare partnership sono: avere accesso a **nuove tecnologie** (62%), accedere a **nuove aree geografiche** (58%), estendere la **base clienti** (47%)



D: Quali sono i motivi principali della partecipazione a JV, alleanze strategiche e collaborazioni informali?



Fonte: Global CEO Survey - Italy, PwC

Il Processo di Internazionalizzazione

Approccio all'internazionalizzazione – key findings

Piano Industriale ed internazionalizzazione

- Il tema dell'internazionalizzazione è un tema chiave nei Piani Industriali, ma attenzione l'internazionalizzazione non è una finalità, ma uno dei mezzi utilizzati dall'azienda per creare valore
- La strategia di internazionalizzazione deve essere **coerente ed allineata al Piano industriale della società**
- La strategia di internazionalizzazione deve essere correlata ad una efficace strategia sui mercati domestici

Diversificazione del rischio

- Il processo di internazionalizzazione deve essere sviluppato in un ottica di **diversificazione del rischio**, evitando scommesse singole, meglio un portafoglio di scommesse (senza «atomizzare» la propria presenza internazionale»)

Approccio Pianificato

- Il processo di internazionalizzazione non deve essere reattivo e casuale, ma proattivo e pianificato, coerente con i vantaggi competitivi dell'azienda:
 - **Mercati a valore aggiunto:** la pianificazione deve essere guidata da un attenta selezione dei Paesi/ delle scommesse,
 - **Tipologie di partnership:** Acquisizioni, joint venture, collaborazioni, investimenti green field, ...da valutare in base al mercato target e alle capacità della società
 - **Action Plan:** pianificazione delle azioni da sviluppare (tempi, owner, KPIs di controllo)

Internazionalizzazione manageriale

- **Internazionalizzazione manageriale:** necessità di coinvolgere capabilities/manager «locali»

L'implementazione del processo di internazionalizzazione

Dall'analisi di fattibilità alla sua implementazione

Piano delle attività processo di internazionalizzazione – (esemplificativo)

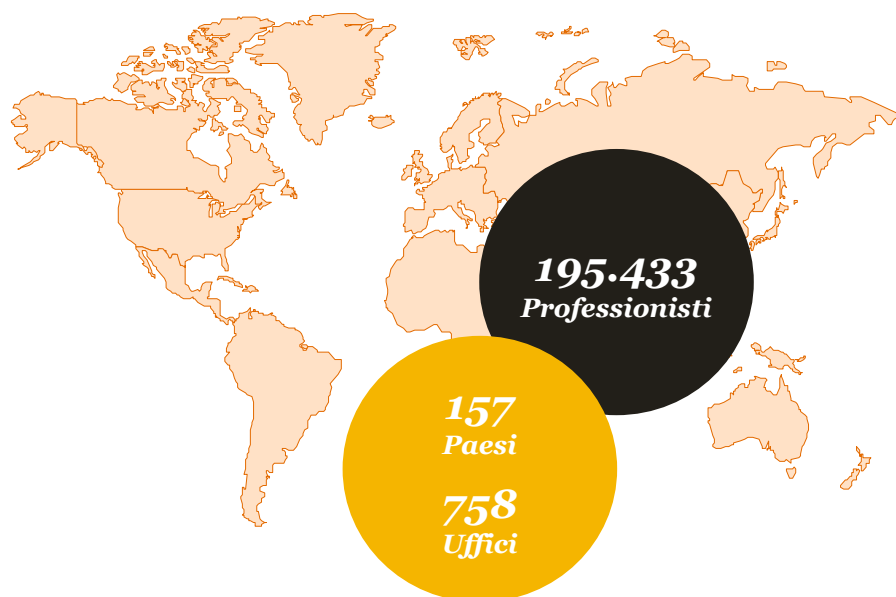


Fonte: PwC

Dall'analisi di fattibilità alla sua implementazione

I servizi PwC a supporto del processo di internazionalizzazione: assistenza internazionale strutturata per settore industriale

La costruzione del futuro inizia dalla qualità delle idee, si realizza attraverso azioni e progetti, migliora con l'esperienza. È per questo che gli imprenditori e i team manageriali che vogliono crescere e competere mediante la capacità di internazionalizzarsi si rivolgono a PwC:



Un network globale e integrato che fornisce servizi professionali di revisione, di advisory, legali e fiscali



• Siamo **vicini**: capillari in Italia, di casa in tutti i mercati di approvvigionamento e di sbocco e ovunque siano diretti i Vostrî interessi di sviluppo



• Siamo **veloci**: essendo un gruppo di società interamente posseduto da azionisti locali, il nostro processo decisionale è snello e i responsabili agevolmente accessibili



• Siamo **integrati**: essendo un'organizzazione multi-disciplinare, il nostro approccio alle sfide dei clienti integra sempre competenze complementari per offrire soluzioni complete, senza sorprese né aree grigie



• Siamo **focalizzati**: i settori in cui i nostri clienti operano non sono tutti uguali, e noi investiamo ingenti risorse per condividere esperienze e competenze di industry e metterle al servizio di ciascun cliente



• Siamo **dedicati**: dedizione al progetto, interazione sincera con il cliente, disponibilità delle migliori competenze e qualità senza compromessi sono la nostra regola per continuare ad essere Vostrî trusted business advisor

Dall'analisi di fattibilità alla sua implementazione

I servizi PwC a supporto dei processi di internazionalizzazione: Il Growth Market Center (GMC) di PwC

1

Il GMC assicura alle imprese tutti i benefici delle competenze globali del network PwC e l'accesso a **specifici team di lavoro** che le aiutino a raggiungere con successo le loro ambizioni nei "Growth Markets"

2

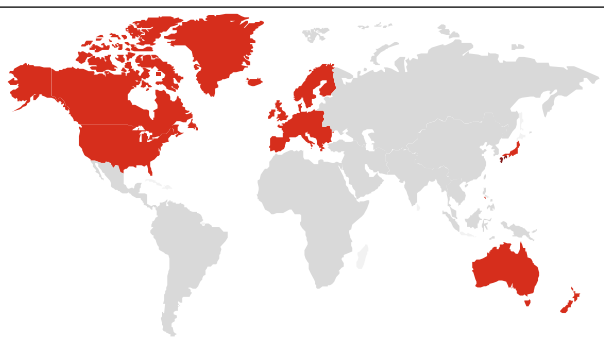
Facciamo leva sull'esperienza globale del nostro team su una varietà di industrie e creiamo collaborazioni proficue tra PwC ed **esperti di settore** per organizzare **seminari** sulle questioni chiave dei "Growth Markets"

3

Sviluppiamo regolarmente studi di settore e formiamo una **leadership** di pensiero su come i "Growth Markets" si stanno evolvendo e come le imprese possono agire per assicurare la crescita della propria redditività

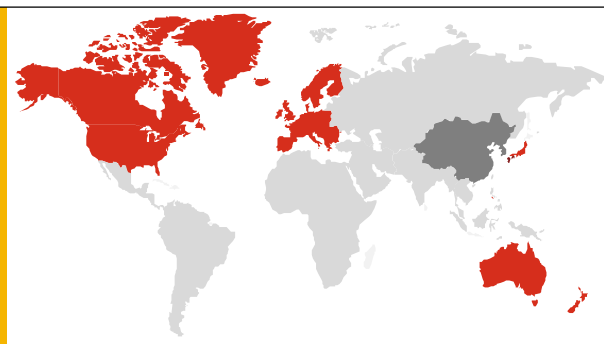
Entrare in un Paese Emergente da un Paese sviluppato

Identificando appropriate proposte di valore



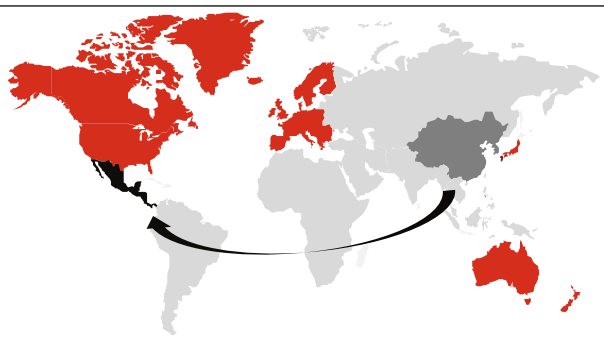
Crescere in un Paese Emergente nei primi anni

Sviluppando competenze proficue e redditizie



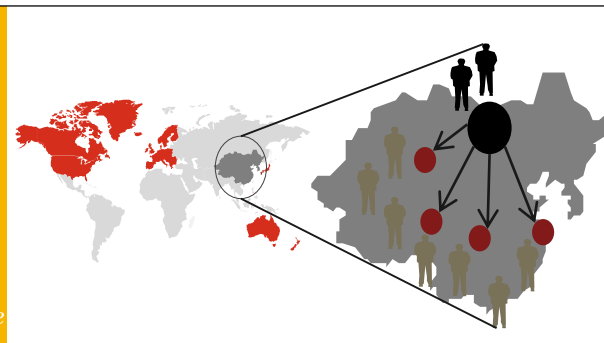
Espandersi in altri Paesi Emergenti

Usando le competenze esistenti e già sviluppate



Crescere in un Paese Emergente dopo vari anni

Espandendosi in nuove Regioni/ sviluppare nuove proposte di valore



Fonte: PwC

Dall'analisi di fattibilità alla sua implementazione

Questo schema permette ai clienti di valutare facilmente le loro esigenze di espansione/ ingresso in nuove geografie, e come PwC può contribuire a questo processo

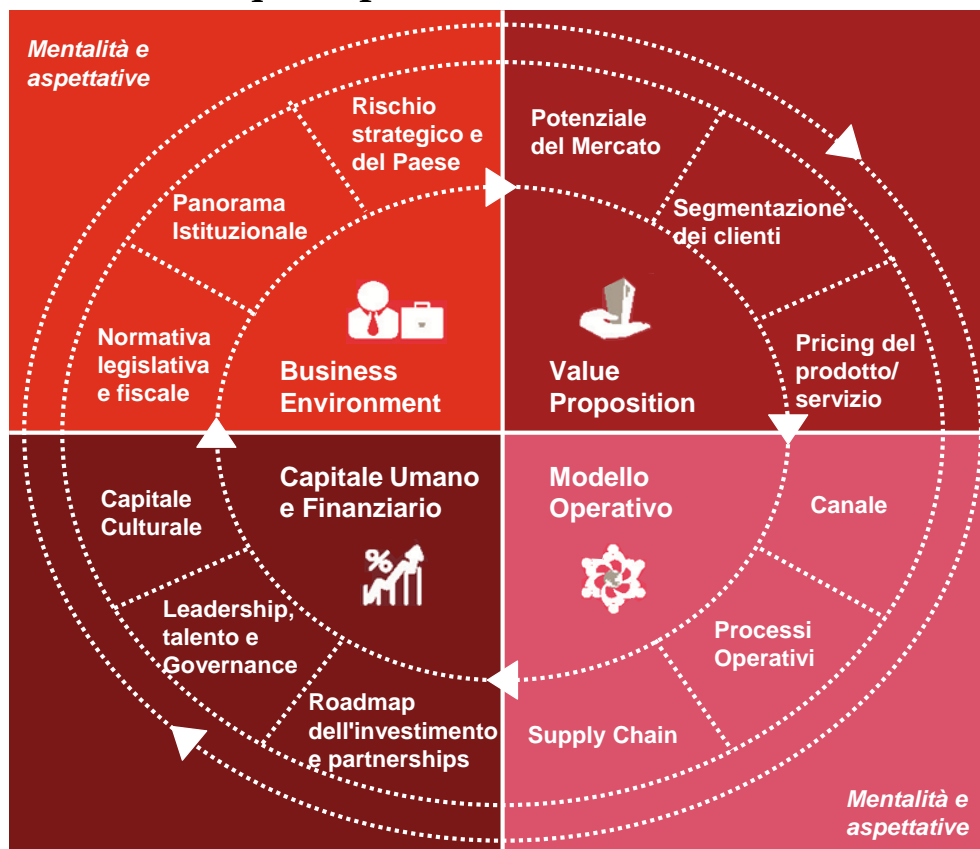
Business Environment:

Riconoscendo le complessità associate alle normative ed ai regolamenti del territorio, compresa la sua stabilità politica ed economica

Riconoscendo le complessità associate alle normative ed ai regolamenti del territorio, compresa la sua stabilità politica ed economica

Financial and Human Capital:

Affrontando le sfide più "soft" di acquisizione di talenti, sviluppando partnerships, trovando il sostegno finanziario ed apprezzando le sfumature culturali



Value Proposition:

Valutando l'attrattività di nuovi mercati/regioni, identificando i clienti giusti, e valutando quali prodotti e servizi portare su tale mercato e con quale prezzo

Modello Operativo:

Stabilendo il necessario equilibrio di competenze globali e locali per essere in grado di riformirsi, produrre e distribuire in modo efficace

Mentalità e aspettative: Collegare tutti questi elementi significa cambiare Mentalità, ovvero l'elemento di cui si ha bisogno per capire quali sono i fattori vincenti che permettono di avere successo in un processo di internazionalizzazione

Dall'analisi di fattibilità alla sua implementazione

Alcuni esempi pratici del supporto PwC in casi reali di internazionalizzazione

Capire l'ambiente di business

Settore: Financial Services

- Una banca Londinese aveva bisogno di consigli su come affrontare la situazione in Libia, dopo la comparsa della grave crisi politica, e la conseguente incertezza sul futuro
- PwC ha intrapreso un'analisi approfondita sul panorama politico e di sicurezza del Paese, mappando gli attori chiave a livello regionale e nazionale, e conducendo al contempo una review sulla Banca Centrale Libica
- Questo processo ha fornito alla banca una valutazione obiettiva del panorama di business in Libia, permettendole di prendere una decisione ponderata, considerando il profilo di rischio-rendimento del mercato Libico

Valutare modelli di partnership

Settore: Industrial Products

- Una Società cercava di entrare nel mercato Brasiliano attraverso un'acquisizione
- PwC ha valutato le alternative strategiche per l'entrata in tale mercato, incluse importazioni, accordi commerciali e acquisizioni, insieme ad un modello di valutazione di diversi scenari di partnership
- In base a questa valutazione, la Società ha deciso di non fare un'acquisizione, ma di rafforzare la propria strategia di importazioni nel mercato brasiliano, espandendo la rete di distributori locali

Identificare nuovi segmenti di clienti

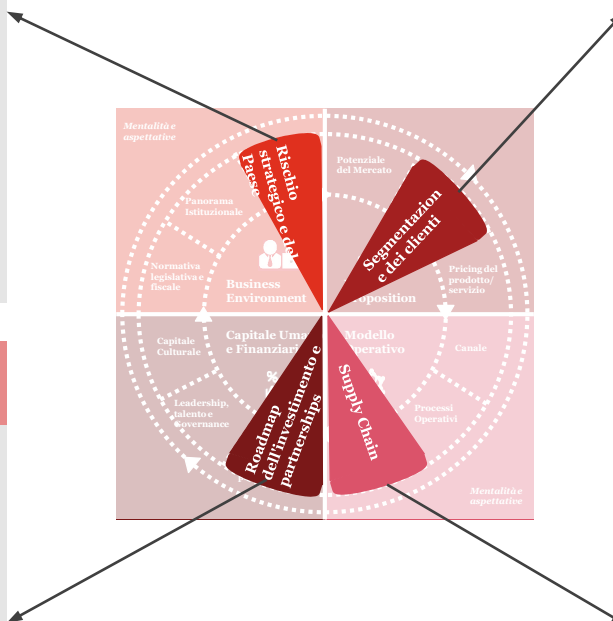
Settore: Information & Technology (IT)

- Una Società operante nel settore IT voleva comprendere le dimensioni ed il comportamento del mercato potenziale di un'iniziativa sul pagamento on-line negli Emirati Arabi Uniti
- PwC ha valutato il potenziale costo/beneficio di questa nuova iniziativa di e-payment, prendendo in considerazione le peculiarità dei diversi segmenti di clienti
- Ciò ha contribuito a pianificare la sua strategia di entrata nel mercato, concentrandosi nei segmenti di clienti più rilevanti e redditizi

Sviluppare competenze specifiche di Supply Chain

Settore: Retail & Consumer

- Una società nel settore consumer si era già espansa in vari Stati dell'India, e aveva bisogno di migliorare le sue operazioni di supply chain per sostenere la sua nuova crescita pianificata
- PwC ha valutato il sistema di supporto logistico della Società e l'impatto della rete logistica, al fine di fare raccomandazioni sul modo migliore in cui supportare la stessa Società nel suo percorso di crescita
- Questo ha aiutato l'azienda a razionalizzare i suoi costi di trasporto, ridurre il tempo per raggiungere i propri clienti e gestire meglio i distributori



Fonte: PwC