

SOMMARIO

Capitolo I

L'ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE FINANZIARIA E FISCALE

1.1	La rilevanza della funzione e della pianificazione finanziaria.....	3
1.2	Il ruolo della fiscalità nella <i>governance</i> di impresa	14
1.3	<i>Abstract</i>	25
1.4	Riferimenti	26

Capitolo II

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LE RELAZIONI CON LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

2.1	Premessa: un approccio anticipatorio alla gestione aziendale.....	31
2.2	Strategie aziendali e pianificazione finanziaria.....	36
	2.2.1 Strumenti e organizzazione per la pianificazione strategica	40
	2.2.2 Piano strategico e fabbisogno di risorse di valore	45
	2.2.3 Pianificazione strategica e equilibrio economico-finanziario: il ruolo della pianificazione finanziaria	47
	2.2.4 Come misurare la creazione di valore.....	52
	2.2.4.1 Le logiche della creazione di valore	52
	2.2.4.2 <i>Driver</i> di creazione di valore e piano strategico	61
	2.2.4.3 Le finalità di un piano strategico e l'impatto sulle attese di creazione di valore.....	64
2.3	<i>Abstract</i>	68
2.4	Riferimenti	69

Capitolo III

LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

3.1	Gli strumenti a supporto della pianificazione e della programmazione d'impresa	73
3.2	Le fasi per la predisposizione del piano finanziario	75
	3.2.1 La predisposizione del conto economico previsionale	77
	3.2.2 La predisposizione dello stato patrimoniale previsionale	78
	3.2.3 La predisposizione dei flussi di cassa previsionali	79
3.3	Alcuni indicatori di sintesi della redditività aziendale a supporto dell'attività di pianificazione: linee guida per una loro valutazione.....	80

3.4	Il sistema di <i>budget</i> : definizioni e scopi.....	84
3.5	Il processo tecnico-contabile di sviluppo del <i>budget</i> aziendale.....	90
3.5.1	Il <i>budget</i> delle vendite.....	90
3.5.2	Il <i>budget</i> dei costi commerciali.....	91
3.5.3	I <i>budget</i> dell'area produzione.....	92
3.5.4	La politica delle scorte e il programma di produzione.....	92
3.5.5	Il <i>budget</i> dei costi di produzione.....	94
3.5.6	Il <i>budget</i> dei consumi di materie prime.....	96
3.5.7	Il <i>budget</i> dei costi di manodopera diretta.....	96
3.5.8	Il <i>budget</i> dei costi indiretti di produzione.....	96
3.5.9	Il <i>budget</i> degli approvvigionamenti.....	97
3.5.10	Il <i>budget</i> dei servizi centrali.....	97
3.6	Il piano finanziario di gruppo: un esempio applicativo.....	100
3.6.1	Necessità di utilizzare una fonte di dati normalizzati.....	102
3.6.2	Caratteristiche del modello.....	102
3.6.3	Perché MS Excel.....	103
3.6.4	Fasi di formulazione del piano finanziario.....	104
3.6.5	Risultati.....	105
3.7	La pianificazione degli investimenti a supporto della crescita nel caso Iberica Trasporti.....	109
3.7.1	La metodologia.....	112
3.7.2	I criteri di valutazione sintetici.....	114
3.7.3	Premessa alla costruzione dello strumento.....	115
3.7.4	Lo strumento realizzato con MS Excel.....	118
3.7.5	Le elaborazioni eseguite.....	120
3.7.6	Il risultato finale.....	123
3.8	Percorsi di espansione all'estero delle PMI: limiti e opportunità.....	133
3.9	I <i>driver</i> dell'espansione internazionale e le possibili azioni.....	137
3.10	Caso Edison: l'operazione E2i per la creazione del nuovo polo delle rinnovabili.....	144
3.11	Conclusioni.....	159
3.12	<i>Abstract</i>	160
3.13	Riferimenti.....	162

Capitolo IV

LA STIMA DEL COSTO DEL CAPITALE NELLE ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

4.1	Premessa.....	167
4.2	Il costo del capitale di debito.....	167
4.2.1	Il <i>rating</i> attribuito al debito.....	171

4.3	Il costo del capitale di rischio	177
4.3.1	Il “rischio-Paese”	179
4.3.2	Il coefficiente “Beta”	182
4.4	Il costo medio ponderato del capitale (WACC)	188
4.5	<i>Abstract</i>	189
4.6	Riferimenti	190

Capitolo V

LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA IN CONDIZIONI DI INCERTEZZA

5.1	Premessa	195
5.2	La classificazione dei rischi	195
5.2.1	Il rischio Paese	197
5.2.2	Il rischio di liquidità.....	202
5.2.3	Il rischio di cambio	205
5.2.4	Il rischio di tasso di interesse	208
5.3	<i>L’enterprise risk management</i>	211
5.4	<i>Abstract</i>	216
5.5	Riferimenti	217

Capitolo VI

STRUMENTI FINANZIARI E PIANIFICAZIONE FISCALE AGGRESSIVA

6.1	Concorrenza tra Stati e competizione fiscale.....	221
6.2	Mercato globale e strategia fiscale.....	226
6.3	La pianificazione fiscale internazionale	231
6.4	<i>Aggressive tax planning</i>	245
6.5	I lavori BEPS dell’OCSE: cenni	251
6.6	Gli strumenti derivati: profili generali	260
6.6.1	Gli strumenti derivati <i>plain vanilla</i>	261
6.6.2	I derivati creditizi	269
6.6.3	Unificazione dell’aliquota di tassazione dei redditi di natura finanziaria	271
6.6.4	I differenti regimi impositivi.....	272
6.6.5	Tassazione in capo alle società di capitali, alle persone fisiche esercenti attività d’impresa e ai soci di società di persone	275
6.6.6	Profili elusivi dei derivati	277
6.6.7	Schemi di pianificazione fiscale aggressiva caratterizzati da trattamento asimmetrico dei risultati dello strumento di copertura.....	280

6.6.8	Schemi di pianificazione fiscale aggressiva caratterizzati da trattamento simmetrico dei risultati dello strumento di copertura	282
6.7	Gli “ <i>hybrid mismatch arrangements</i> ”: profili generali	284
6.7.1	I principali schemi elusivi.....	290
6.7.2	Doppia deduzione.....	292
6.7.3	Deduzione dei costi in uno Stato a fronte della non tassazione nell’altro Stato.....	296
6.7.4	<i>Hybrid transfer</i> : la generazione di indebiti <i>foreign tax credit</i>	300
6.7.5	Strutture ibride ed erosione della base imponibile: i <i>reverse hybrid mismatch</i>	304
6.7.6	Gli <i>imported mismatch arrangements</i>	307
6.7.7	Gli <i>hybrid mismatch arrangements</i> secondo l’OCSE: conclusioni ..	311
6.7.8	Le raccomandazioni dell’OCSE del 16 settembre 2014 e del 5 ottobre 2015	314
6.7.9	Ulteriori profili elusivi delle transazioni finanziarie.....	319
6.7.10	Gli interventi europei in tema di disallineamento da ibridi.....	322
6.8	<i>Abstract</i>	326
6.9	Riferimenti	328

Capitolo VII

TRANSAZIONI FINANZIARIE NEI GRUPPI MULTINAZIONALI

7.1	Premessa	331
7.2	Il trattamento fiscale degli interessi nell’ordinamento italiano.....	331
7.2.1	Gli interessi percepiti dai soggetti residenti.....	331
7.2.2	Regime degli interessi passivi in ambito IReS	337
7.3	Il trattamento fiscale degli interessi nel diritto convenzionale: cenni..	340
7.4	Il trattamento fiscale degli interessi secondo la Direttiva comunitaria cd. <i>interessi & royalties</i>	343
7.5	Finanziamenti <i>intercompany</i> e profili di <i>transfer pricing</i>	346
7.5.1	<i>Shared Service Center</i>	350
7.5.2	Centro di rifatturazione.....	350
7.5.3	<i>Netting</i>	350
7.5.4	Accentramento incassi e pagamenti	351
7.5.5	<i>Cash pooling</i>	351
7.5.6	Finanziamenti <i>intercompany</i> : determinazione del valore normale degli interessi	354
7.5.7	Criticità connesse ai finanziamenti infruttiferi.....	362
7.6	La determinazione del prezzo <i>at arm’s length</i> delle garanzie	366
7.7	Finanziamenti della stabile organizzazione e congruità del fondo di dotazione: cenni.....	370

7.7.1	Gli interessi passivi nella stabile organizzazione bancaria	377
7.8	<i>Abstract</i>	380
7.9	Riferimenti	381
7.10	Appendice.....	382

Capitolo VIII

RILEVAZIONI ED ANALISI FINANZIARIE: CASE STUDY

8.1	Premessa	409
8.2	Finanziamenti <i>intercompany</i>	410
8.2.1	Identificazione del mercato rilevante	410
8.2.2	La selezione del metodo di <i>transfer pricing</i>	412
8.2.3	<i>External CUP Databases</i>	413
8.2.4	Analisi del merito di credito	414
8.2.5	La determinazione del tasso d'interesse da applicare alla transazione	419
8.3	<i>Case study</i> n. 1	421
8.4	<i>Case study</i> n. 2.....	430
8.5	<i>Case study</i> n. 3.....	434
8.6	<i>Cash pooling</i>	441
8.6.1	Premessa.....	441
8.6.2	<i>Notional Cash Pooling</i>	442
8.6.3	<i>Zero Balance Cash Pooling</i>	443
8.6.4	<i>Case study</i> n. 4.....	444
8.7	<i>Abstract</i>	447
8.8	Riferimenti	448

