

07 luglio 2021

Notizie dal Web n. 211



Migliorare la Redditività Gestendo bene le Subsidiary Estere



Il consolidamento della **propria presenza oltreconfine** comporta spesso la costituzione e quindi la gestione di subsidiary estere. Questo può tradursi in investimenti produttivi o commerciali o in operazioni straordinarie, come acquisizioni e JV.

Tra i vari strumenti utilizzati dalle aziende per internazionalizzarsi, la costituzione di una società estera è quello più impegnativo dal punto di vista finanziario e organizzativo. Dal punto di vista organizzativo, il Management è costretto non solo a gestire specifici adempimenti, come la nomina spesso richiesta di speciali **consulenti locali** (advisor legali, revisori, agenzie doganali, ecc.) per l'effettuazione e il controllo degli adempimenti normativi e di compliance, ma anche all'adeguamento delle pratiche **contabili e amministrative** aziendali alla normativa locale. In alcuni Paesi, inoltre, vi è la necessità di introdurre l'utilizzo di

determinati protocolli e, in alcuni casi, anche di appositi software gestionali per interfacciarsi con il fisco locale.

Il controllo di gestione della società estera, inoltre, può risultare ostacolato sia dalla **distanza geografica e culturale** della *subsidiary* rispetto alla casa madre, sia dall'utilizzo di particolari format e prospetti standard differenti, nonché da eventuali **gap linguistici**. Risulta pertanto fondamentale la creazione di canali che gestiscano i flussi di dati provenienti dalla sussidiaria e l'introduzione di procedure standardizzate che permettano la loro gestione e un **monitoraggio continuo dei principali rischi** che il Gruppo si trova ad affrontare ed in particolare:

- ✓ **Rischi operativi:** fanno riferimento all'instabilità del mercato e si riferiscono all'operatività della società, quindi, ad esempio, alla dinamica dei costi, all'andamento della redditività, all'andamento della produzione e della vendita di servizi e prodotti.
- ✓ **Rischi finanziari:** si riferiscono alla capacità di far fronte alle varie passività in essere, mantenendo allo stesso tempo una condizione di equilibrio nel medio-lungo periodo.
- ✓ **Rischi valutari:** fanno riferimento alle variazioni relative ai tassi di cambio e si possono definire come un rischio per le imprese che importano e/o esportano merci in uno o più Paesi esteri con differenti valute. La copertura, nonché la gestione di tali rischi è, quindi, fondamentale per le aziende che sostengono **costi e ricavi in valute differenti**. Tale attività consente il monitoraggio dei listini in valuta locale, un maggior grado di certezza dei flussi di cassa futuri, una maggiore certezza dei costi della materia prima e dei prezzi finali e, quindi, un miglioramento della pianificazione aziendale.

Quali sono, quindi, le attività da introdurre per migliorare la redditività delle partecipate estere?

Il miglioramento della gestione di una *subsidiary*, e pertanto della sua redditività, passa necessariamente per un sistema integrato di attività di controllo, di cui uno strumento fondamentale non può che essere il **Budget**. Di seguito riepiloghiamo velocemente i vantaggi di tale strumento, soprattutto nel contesto del controllo della *subsidiary*:

- ✓ Questo strumento di gestione porta ad **esplicitare strategie e obiettivi di crescita** economico-finanziaria, collegando, inoltre, gli obiettivi ai mezzi necessari per la loro realizzazione.
- ✓ Stimola l'**analisi delle performance**, favorendo l'individuazione delle eventuali cause che hanno caratterizzato successi o insuccessi.

- ✓ Consente di focalizzare l'attenzione sulle dimensioni economica e finanziaria della gestione, incentivando i responsabili delle Business Unit all'**utilizzo efficiente delle risorse aziendali** ed evidenziando eventuali inefficienze di tipo operativo.
- ✓ Consente il **confronto tra dati previsionali e a consuntivo**, con evidenziazione degli scostamenti e portando il Management alla riflessione sulle eventuali azioni correttive da porre in essere.
- ✓ Stimola, al tempo stesso, riflessioni sul futuro, attraverso **previsioni sull'andamento** di variabili sia interne che esterne all'impresa, rispondendo all'esigenza di predisporre in modo accurato le risorse utili a trarre vantaggio dalle tendenze favorevoli o, al contrario, per affrontare con un maggior grado di sicurezza le situazioni avverse.
- ✓ Alimenta la motivazione dei singoli, **stimolando ciascuno al raggiungimento dei KPI prefissati**.

Per migliorare la gestione e la redditività delle partecipate estere è tuttavia fondamentale anche la corretta implementazione dello strumento del *management report*, ossia **report mensili dettagliati** di diversa natura che approfondiscono ulteriormente non solo gli scostamenti tra dati a Budget e consuntivi, ma anche la situazione economica e patrimoniale della società "ad oggi", l'andamento dei costi fissi (costi amministrativi, relativi al personale, costi generali, utilities, ecc.), i dati sulle vendite, sulla situazione creditizia e debitoria, sugli asset, sul personale dipendente (ore lavorate, salario mensile, ore di ferie, ecc.), sul cash flow e sullo stato della liquidità dell'azienda.

La corretta gestione delle partecipate estere si definisce, quindi, come un insieme di attività di pianificazione e monitoraggio, valutazione di diversi scenari e controllo, al fine di definire e attivare un percorso di crescita sulla base delle specifiche caratteristiche ed esigenze dell'azienda.

Benedetti&Co, società TEM già accreditata al MISE e a Invitalia, da dicembre 2020 è anche Partner di SACE-SIMEST. Attraverso un gruppo di professionisti con elevate competenze strategiche, economiche, finanziarie e legali, è in grado di definire e implementare **progetti di sviluppo per l'internazionalizzazione** e strumenti di **simulazione, monitoraggio e controllo**, utili alla valutazione dei diversi scenari e al miglioramento della gestione delle società partecipate, sia italiane che estere.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Via S. Michele del Carso 22
20144 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Brescia

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA - 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel -
Marg. Malabar Hill
tel. +91 - 98200888