

19 Febbraio 2020

Notizie dal Web n. 136



Come gestire una controllata estera: le criticità



Tra il 2009 e il 2015 il numero complessivo delle imprese estere partecipate da imprese italiane è cresciuto del 12,6 per cento, passando da 31.672 a 35.684 unità.

Percentuali leggermente più accentuate si registrano nelle partecipazioni di controllo: il numero complessivo di tali partecipazioni detenute in imprese estere da imprese italiane è cresciuto del 13,7 per cento, passando da 24.722 a 28.106 unità.

Questo incremento è una conseguenza della sempre maggior necessità per le imprese italiane di trovare alternative per crescere in una fase come quella attuale, caratterizzata dal difficile e faticoso rilancio della domanda interna.

Per gli imprenditori italiani l'idea di fare impresa all'estero è diventata ormai una strada quasi obbligata.

Per percorrere la via dell'internazionalizzazione dunque, oggi le imprese ricorrono sempre di più, oltre a set up greenfield, ad operazioni di M&A, che

si realizzano, nella maggior parte dei casi, con l'acquisizione di partecipazioni azionarie di controllo in imprese estere.

Resta tuttavia percorsa la strada di investimenti greenfield, caratterizzati dalla creazione ex novo di un'unità produttiva all'estero, anche attraverso Joint Venture.

Le società controllate estere solitamente si dividono in due categorie prevalenti e possono essere:

- società di carattere commerciale, la cui finalità è quella di commercializzare il prodotto realizzato dalla casa madre nel paese di appartenenza della controllata, in modo tale da accrescere la base dei clienti, allungando così il ciclo di vita del prodotto;
- società di carattere industriale, la cui finalità è quella di produrre e vendere in quel mercato e nei Paesi limitrofi.

Chi decide di fare impresa in mercati esteri deve essere ben cosciente fin dal principio che si troverà di fronte a sfide complesse ma stimolanti e spesso redditizie.

Il successo di tali iniziative dipende molto dal livello di preparazione e di capacità adattamento aziendale.

Affrontare un processo di internazionalizzazione significa accettare una trasformazione dei propri processi aziendali che interessa molti aspetti (culturali, organizzativi, gestionali e di controllo, finanziari, legali e strategici) all'interno della propria realtà.

Il processo di internazionalizzazione non si può dunque improvvisare e bisogna avere ben chiaro in mente l'obiettivo che si vuole raggiungere e gli strumenti per realizzarlo.

Per competere sui mercati internazionali le imprese devono essere ben organizzate e adeguatamente dimensionate, in termini di capitale umano e finanziario.

Le principali criticità che un imprenditore è chiamato ad affrontare qualora decida di acquisire il controllo di una società estera sono identificabili nei seguenti aspetti principali:

Culturali, in quanto l'imprenditore si trova ad avere a che fare molto spesso con realtà ubicate in paesi caratterizzati da usi, costumi e valori molto lontani rispetto ai propri.

Normative, considerato che l'imprenditore ha la necessità di comprendere a fondo le leggi e le normative vigenti nel paese della controllata, al fine di adattare le proprie decisioni interne in conformità con le predette direttive.

Organizzative, nella misura in cui il proprio modello di business deve trovare il giusto equilibrio con il modello di business adottato dalla controllata, al fine di individuare sinergie non evidenti. Spesso per questo l'imprenditore necessita di individuare manager di fiducia, a cui affidare il difficile compito di favorire un continuum aziendale, che trovi il giusto equilibrio tra l'identità della casa madre e le peculiarità della controllata locale.

Gestionali e di controllo, con riferimento all'adeguamento dei processi contabili e amministrativi con il modello gestionale della casa madre, all'accuratezza dei dati e delle informazioni disponibili e reperibili localmente ed ai sistemi informativi, quale strumento di comunicazione tra la casa madre e la controllata.

Finanziarie, considerato che frequentemente la sussidiaria si trova in uno stato di dipendenza totale nei confronti della casa madre, ulteriori problematiche derivano dal difficile accesso al credito per le società partecipate da aziende estere.

Benedetti&Co opera da più di quindici anni con un team di esperti economici, finanziari e legali ed è in grado di supportare gli imprenditori e il loro Management nel monitoraggio e nella gestione di una società controllata estera.

Il team di **Benedetti&Co** in collaborazione con l'imprenditore e il suo Management trasferisce metodi e strumenti che permettono all'azienda di monitorare nel tempo le proprie controllate all'estero secondo le strategie e gli obiettivi definiti.

© 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 - 9820088817