

24 settembre 2024

Lettera all'Imprenditore n. 348



## Monitoraggio delle subsidiary estere



*"Il segreto del successo sta nel controllo di tutte le parti senza soffocare l'iniziativa."*

*Michael Porter*

Il monitoraggio delle filiali e delle subsidiary estere da parte dell'azienda madre è un processo complesso, ma fondamentale per garantire che le attività delle sedi estere siano allineate agli obiettivi aziendali, sinergiche con l'operato della controllante e coerenti con i requisiti legali e normativi del Paese di riferimento.

Tra i vari strumenti utilizzati dalle aziende per internazionalizzarsi vi è infatti la costituzione di una società estera che è quello più impegnativo dal punto di vista finanziario e organizzativo e obbliga il Management a gestire specifici adempimenti normativi e di compliance e ad adeguare le pratiche contabili e amministrative aziendali alla normativa locale.

### Quali sono le difficoltà nel monitoraggio delle subsidiary estere?

Il controllo di gestione di una società estera può risultare ostacolato sia dalla distanza geografica, linguistica e culturale rispetto alla casa madre, sia dall'obbligo d'utilizzo di particolari format e prospetti standard differenti. Risulta pertanto fondamentale l'adozione di strumenti che gestiscano i flussi di dati e informazioni, e l'introduzione di procedure standardizzate che permettano un monitoraggio continuo dei principali rischi ovvero:

- ✓ **Rischi operativi:** si riferiscono all'operatività della società, quindi, ad esempio, all'andamento del mercato (trend ed eventuale instabilità), alla dinamica dei costi, alle performance aziendali in termini di produttività, vendite e redditività, alla competitività aziendale;
- ✓ **Rischi finanziari:** fanno riferimento alla capacità dell'azienda di far fronte alle varie passività in essere, mantenendo allo stesso tempo una condizione di equilibrio e sostenibilità nel medio-lungo periodo;
- ✓ **Rischi valutari:** sono i rischi relativi alle possibili variazioni dei tassi di cambio delle differenti valute coinvolte e si possono definire come un rischio per le imprese che importano e/o esportano merci in uno o più paesi esteri con diversa moneta.

### Quali strumenti usare per monitorare una subsidiary estera?

Ai fini del monitoraggio della gestione di una subsidiary estera, è necessaria l'adozione di un sistema strutturato di controllo, di cui un pilastro fondamentale è il **Budget**.

Il Budget consente da un lato di definire annualmente in maniera chiara gli obiettivi di crescita economico-finanziaria della subsidiary da affidare al Management, dall'altro consente di: definire le attività necessarie per raggiungere tali obiettivi, di introdurre KPI, sistemi di monitoraggio e incentivazione dei responsabili direttamente coinvolti.

La redazione di un Budget consente, inoltre, il confronto tra dati previsionali, contenuti in esso, e i dati consuntivi permettendo di verificare periodicamente eventuali scostamenti e di individuare le eventuali azioni correttive da porre in essere.

Un altro fondamentale strumento di controllo delle subsidiary estere è rappresentato dal **Management Report (MIS)**, ossia uno o più report mensili dettagliati di diversa natura (predisposti dalla subsidiary su format e

contenuti condivisi e inviati alla casa madre) che approfondiscono ulteriormente non solo gli scostamenti tra dati a budget e consuntivi, ma anche la situazione economica e patrimoniale attuale della società, l'andamento dei costi fissi (costi amministrativi, di personale, 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.

In conclusione, il monitoraggio delle filiali e subsidiary estere è una combinazione di processi operativi, finanziari e di governance, e mira a garantire che le subsidiary siano gestite in modo coerente con la visione e gli obiettivi della casa madre, mantenendo allo stesso tempo l'adattabilità necessaria per operare efficacemente nei mercati locali.

**Benedetti&Co**, affianca imprenditori e manager nell'elaborazione di progetti di internazionalizzazione, nella loro implementazione, nella gestione e nel monitoraggio dei rapporti con le partecipate estere. Grazie ad un team internazionale di esperti, è in grado di supportare l'imprenditore non solo nella fase di set-up societario, ma anche nella ricerca di personale, clienti e fornitori sui mercati esteri e nel monitoraggio delle imprese estere, individuando ed implementando sistemi di controllo di gestione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Milano

Via S. Michele del Carso 22  
20144 Milano  
tel. +39 02 805 057 74  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

### Brescia

Via Oberdan 5/7  
25128 Brescia  
tel. +39 030 205 48 03  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

### Mumbai

INDIA - 400006 Mumbai,  
Ajanta Building Flat 1.  
LD Ruparel -  
Marg. Malabar Hill  
tel. +91 - 9820088817