

# Rapporto fra finanza e impresa Piani e strategie per la crescita

*Dal dialogo con le banche alle relazioni con gli stakeholder.  
Come si trovano i finanziamenti alternativi ai circuiti tradizionali?  
I player di mercato e le aziende avanzano proposte e si raccontano*

a cura della Redazione

Nonostante siano iniziati i primi segnali di ripresa in molti Paesi, per le PMI e le startup non si placano le difficoltà di accesso al credito. Già nel 2014, secondo il rapporto dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (Ocse), che analizzava gli indicatori finanziari di 31 Paesi nel periodo 2007-12, era tempo di lanciare l'allarme crescita. Stando alle analisi sul finanziamento delle PMI e degli imprenditori, nel 2012 la sfida era stata doppia: da una parte, il problema di una ripresa economica disomogenea, con il conseguente crollo dei profitti; dall'altra una progressiva riduzione dei finanziamenti da parte del settore bancario. La crisi ha poi acuito il problema; per le PMI sono inoltre più stringenti anche le condizioni per l'accesso

al credito rispetto alle grandi imprese: i tassi di interesse sono più alti, le scadenze più brevi e le garanzie richieste maggiori.

A fronte della difficile congiuntura economica, *Sistemi&Impresa* ha organizzato una tavola rotonda con i rappresentanti di otto aziende che si sono confrontati sul rapporto tra finanza e impresa, analizzandone punti critici e possibili aree di miglioramento.

## ■ Dal piano industriale alla mappa strategica

Ha fornito spunti di riflessione su come dovrebbe essere fatta la pianificazione in azienda in modo efficace **Umberto Rubello, Docente di**



I partecipanti alla tavola rotonda



Un momento della lectio magistralis di Umberto Rubello

**Pianificazione e Controllo dell'Università Carlo Cattaneo**, osservando che siamo entrati in una nuova fase: “Siamo passati dalla grande illusione dell’immutabilità del piano finanziario, valido per sempre una volta creato, alla grande opportunità di focalizzarsi, nella pianificazione del piano industriale, sulle risorse necessarie per portarlo avanti, in termini di persone, materie prime, risorse tecnologiche e finanziarie, flusso di dati, attraverso la loro analisi e interpretazione. Si tratta di una notevole evoluzione storica dal punto di vista strategico”.

D'altra parte le difficoltà nascono dalla scissione a monte, fra chi pensa la strategia e chi la mette in atto.

“Disegnare la strategia richiede di avere al vertice persone in grado di formularla e renderla operativa, perché dispongono di una conoscenza profonda del settore e delle risorse”, ha proseguito Rubello. “Avviene spesso che le funzioni non abbiano idea del proprio impatto finanziario sull’azienda”.

Al tempo stesso, per garantire la solidità della propria struttura finanziaria, come spiega in modo esaustivo Alberto Bubbio, Senior Professor

di Pianificazione e Controllo all’Università Cattaneo Liuc, nel suo articolo *Crescita sostenibile e finanza. Le responsabilità del CFO* (qui a pagina 22), è necessario non modificare il grado di indebitamento, uno dei parametri che permettono di controllare un discorso di crescita sostenibile. “In un cambio di prospettiva”, ha precisato l’esperto, “non si parla più di piano industriale, ma di mappa strategica, che può diventare uno strumento di comunicazione e condivisione di strategia formidabile all’interno dell’azienda”.

### ■ Pianificare strategie per essere consapevoli del proprio ruolo

Le aziende devono essere credibili attraverso piani industriali costruiti in modo attendibile e business plan strutturati, non soltanto nel momento in cui chiedono il finanziamento, ma anche in seguito, quando devono metterlo in pratica, in modo da tenere monitorati i processi.

**Marco Bossi, Managing Director di Talentia Software**, fornitore leader di soluzioni software dedicate alla gestione delle performance di business, ha osservato: “Nel contesto della tra-

### I PARTECIPANTI ALLA TAVOLA ROTONDA

**Fabio Arpe**, CEO e Founder – **ARPE GROUP**

**Marco Bossi**, Managing Director – **TALENTIA SOFTWARE ITALIA**

**Paolo Fietta**, CFO – **ILLY CAFFÈ**

**Lucio Mistri**, Presidente – **SCORPION BAY**

**Gianni Sebastaino**, Direttore Pianificazione strategica e Comunicazione – **EXPRIVIA**

**Marco Turani**, Channel Director – **4 PLANNING**

**Paolo Vanoni**, Chief Strategy Officer – **ALPERIA**



Fabio Arpe, Arpe Group



Marco Bossi,  
Talenia Software Italia



Paolo Fietta, Illy Caffè



Lucio Mistri, Scorpion Bay

sformazione digitale, le aziende hanno a disposizione una molteplicità di informazioni (dati, Big data, social, ERP) che devono essere strutturate e interpretate”.

Guardando ai trend del momento, secondo Bossi, “le medie e grandi imprese sono orientate più verso previsioni delle performance e non tanto alla fotografia del presente. E, nonostante gli ERP siano sempre più strutturati, non sono in grado di produrre dati in modo proattivo, dal momento che non dispongono della flessibilità necessaria a prevedere”. Per questa ragione, l’integrazione con sistemi di Performance management, messi a cappello del sistema di ERP, permette di fornire strumenti per capire dove l’azienda sta andando e che direzione è intenzionata a perseguire. Inoltre, ha proseguito il manager, “disporre della visibilità dell’intero ciclo e dei processi dell’azienda consente di aumentare il peso contrattuale nel rapporto con i propri interlocutori”.

Nel momento in cui l’azienda deve organizzarsi e strutturarsi per la propria crescita, il Chief Financial Officer assume un ruolo fondamentale: diventa architetto dei processi di Performance Analysis, per arrivare alla pianificazione strategica necessaria. “In questa prospettiva, i rapidi tempi di implementazione dei moderni sistemi tecnologici risultano di significativo supporto per il CFO, che può così operare con estrema tempestività”, ha precisato Bossi.

Sono tuttavia numerose le aziende dove è completamente assente una figura preposta a occuparsi degli aspetti finanziari, in termini sia di pianificazione sia di strategia. “È indispensabile promuovere una cultura finanziaria nelle PMI, non soltanto in termini nozionistici, ma ben più significativamente per quanto riguarda le persone e le competenze necessarie”, ha sostenuto **Marco Turani, Channel Director di 4 Planning**, startup nata nel 2013, con focus esclusivo sulle soluzioni informatiche di pianificazione finanziaria a medio-lungo termine.

Riportando la propria esperienza, Turani ha raccontato: “Le situazioni più diffuse vedono o l’imprenditore farsi carico di pensare all’orientamento finanziario strategico, oppure chi si incarica di delineare la strategia confondere la tesoreria con piani che guardino a una prospettiva temporale maggiore”.

D’altronde è importante rilevare quanto la finanza strategica rivesta un ruolo chiave per la vita aziendale, anche in funzione del rating previsionale: “Avvalendosi di apposite soluzioni software, infatti, le imprese hanno la possibilità di programmare e tenere sotto controllo i propri indici economici, finanziari e patrimoniali. In questo modo è possibile presentarsi agli stakeholder essendo consapevoli della propria situazione e della ricaduta delle proprie strategie di business sul rating aziendale”, ha spiegato il Channel Director di 4 Planning.

Se da una parte le grandi aziende hanno possibilità di accedere a tecnologie e sistemi costosi, la Piccola e media impresa, invece, oltre allo scoglio culturale, si scontra con la reale difficoltà economica che deriverebbe dall’affrontare spese ingenti. “Il nostro obiettivo è posizionarci sul mercato aiutando le PMI ad accedere a soluzioni semplici e che siano economicamente sostenibili. La sfida è vincere con il nostro principale competitor: Excel”, ha ironizzato Turani. Oltre alle tecnologie a disposizione, un altro problema decisivo per le aziende di medie dimensioni (e ancor più per le piccole) è rappresentato dalla forte incapacità di dialogare con il mondo finanziario, a partire dalle banche. “Il rapporto banca-impresa si è rotto”, ha affermato **Fabio Arpe, CEO e Founder di Arpe Group**, dall’osservatorio privilegiato di società di consulenza finanziaria che da 30 anni mette la propria esperienza a servizio delle imprese italiane. “Da una parte l’istituto bancario non è in grado di svolgere la traduzione del linguaggio che invece le società di consulenza sono in grado di fare; dall’altra le imprese non sono in grado di capire il loro posizionamento e le prospettive”.





Gianni Sebastaino, Exprivia



Marco Turani, 4 Planning



Paolo Vanoni, Alperia



Umberto Rubello, Università Carlo Cattaneo - Liuc

Ripercorrendo le linee guida redatte dal Comitato di Basilea in materia di requisiti patrimoniali delle banche, Arpe ha spiegato: “Il Nuovo Accordo di Basilea (Basilea 2) ha creato un nuovo concetto di rating, composto da 10-20 algoritmi che considerano molteplici fattori di un’impresa (fra cui il grado di indebitamento). Molti di questi sono totalmente sconosciuti per le aziende”.

Guardando al futuro più prossimo, il CEO di Arpe Group si è soffermato su due elementi di criticità: “Con Basilea 4, di cui è prevista a breve l’attuazione, risulta che non ci saranno più i rating bancari differenti per ogni banca (per esempio, uno per Intesa San Paolo, uno per Unicredit): i rating saranno tutti uniformi e le aziende saranno perciò costrette a capire come funzionano. Un secondo aspetto, in merito al quale l’attenzione è molto alta, riguarda il passaggio generazionale: le statistiche riportano che al primo passaggio generazionale resiste il 50% delle aziende; al secondo passaggio generazionale un altro 50%. È quindi fondamentale che il management sia misurato sulla base del conseguimento dei risultati, evitando che i familiari (moglie, figlio, nipote) costituiscano un ostacolo rispetto alla crescita dell’impresa”.

## ■ Un faticoso dialogo con le banche e la ricerca di finanziamenti alternativi

È una storia di impresa familiare quella di Scorpion Bay, azienda in forte espansione per i mercati di abbigliamento uomo, donna e bambino, che vanta una presenza capillare sul territorio nazionale e una forte propulsione verso i mercati esteri. Una storia a tratti drammatica per chi fatica a dialogare con le banche.

“Nel mio piccolo”, ha raccontato **Lucio Mistri, Presidente di Scorpion Bay**, “da azienda nata in cantina, porto un’esperienza che è l’ossatura del sistema economico italiano. Il mio potere contrattuale nei confronti delle istituzioni finanziarie è pari a zero. Tu vali quanto vale il tuo rating”.

Un approccio ai temi patrimoniali che puntas-

se su forme di networking riscuoterebbe senza dubbio più successo; Mistri infatti ha proposto: “Ho avuto modo di incontrare gente che ha tante competenze economiche, ma dispone di risorse che non sa mettere a frutto. Credo sia importante mettere in relazione le aziende attraverso la condivisione di un piano finanziario di cui la banca possa farsi garante”.

Tuttavia, per il momento, il Presidente di Scorpion Bay è stato costretto ad affermare: “Noi, disperatamente soli, non abbiamo un luminoso avvenire davanti. Possiamo contare soltanto sulle nostre forze, senza il sostegno di nessuno”.

Similmente **Paolo Fietta, CFO di illycaffè**, ha condiviso una visione disillusa del rapporto finanza-impresa: “Il sistema bancario è oggi estremamente liquido, ma mentre per realtà grandi, solide e in crescita, come illy, risulta relativamente facile accedere a tale liquidità, per la maggior parte delle altre aziende italiane, di dimensione più piccola, anche se sane e belle, risulta molto più complicato ottenere finanziamenti”.

illy ha così sviluppato nel tempo una propria modalità di approccio alla finanza. Sul lato delle fonti, a fianco degli strumenti più tradizionali, nel 2015 illy è stata la prima azienda in Italia a sottoscrivere un USPP (United States Private Placement) con shelf facility. Sul lato degli impieghi, invece, opera nella filiera del caffè, a molte e a valle, con due strumenti particolari: “A valle, verso i bar, clienti tradizionali di illy, abbiamo creato una finanziaria di marca, attraverso la quale finanziamo i nostri clienti per attività di ristrutturazione dei loro locali e più in generale sviluppo del business. A monte, verso i fornitori, abbiamo stretto una partnership con una banca internazionale e abbiamo avviato un’operazione di *reverse factoring*: noi indichiamo i fornitori alla banca e in qualche modo facciamo da ‘garante’ nei loro confronti, permettendo loro un accesso al credito a condizioni vantaggiose e sostenendo così la filiera produttiva”.

Nel segno della positività anche il caso relazionato da **Gianni Sebastaino, Direttore Pianifica-**



Chiara Lupi, Direttore editoriale di *Estes*, introduce l'evento *Finanza&Impresa*

**zione strategica di Exprivia**, già CFO del gruppo negli ultimi cinque anni. Exprivia, realtà italiana con un'importante presenza internazionale, quotata al mercato STAR di Borsa Italiana e impegnata nel supportare i processi di trasformazione digitale lungo tutta la catena del valore, ha interpretato la pianificazione finanziaria come una vera e propria missione.

La convinzione di fondo è che le imprese grandi non nascono grandi: Exprivia è nata a Molfetta, lavorando però fuori del territorio di appartenenza per le grandi multinazionali del settore, e si è sviluppata come specialista di servizi per SAP, finché non ha sentito necessario il salto della crescita, anche per non soccombere. “Unitamente al necessario coraggio imprenditoriale, abbiamo costruito e manteniamo aggiornato un solido piano industriale, la cui componente finanziaria è evidentemente importante. Siamo infatti convinti che la cultura finanziaria debba essere pervasiva; e ciò non accade sempre. Non è tema di strumenti disponibili, ma di capacità dell'impresa di mettersi in dialogo e creare un clima di apprendimento su temi 'a conoscenza verticale', come la Finanza, che supportano in modo determinante l'esecuzione delle strategie”, ha dichiarato Sebastiano.

Di non secondaria importanza è l'aspetto del timore, che talvolta costituisce un alibi per la piccola impresa, con la sua conseguente scarsa capacità di intraprendere percorsi di crescita: “Si teme che il rapporto con il mondo della Finanza limiti la libertà. Ovviamente tale rapporto implica un sistema di vincoli che possono limitare l'attività imprenditoriale. Tuttavia ritengo che ciò contribuisca a rendere più deterministiche le scelte strategiche”, ha commentato il manager di Exprivia. “Le attività devono essere sempre

sostenute da un piano di risorse finanziarie, altrimenti ci si troverebbe nella situazione in cui i progetti crollano”.

Esistono poi casi di imprese che optano per la disintermediazione della banca come fonte di finanziamento. **Paolo Vanoni, Chief Strategy Officer di Alperia**, provider di servizi energetici con sede in Alto Adige, ha riportato la propria esperienza: “Negli ultimi 10 anni abbiamo visto che per alcuni investimenti, che per noi sono trentennali (come per esempio la ristrutturazione delle centrali idroelettriche), i *green bond* hanno rappresentato un'ottima soluzione. Alperia è il secondo emittente nazionale di questo tipo di strumenti che altrove sono oramai entrati nella prassi comune di finanziamento per investimenti infrastrutturali. Hanno anche il vantaggio di attirare una platea più ampia di investitori, rispetto al normale strumento dell'obbligazione, interessata a qualificare il proprio portafoglio di investimenti come green”. Letteralmente le 'obbligazioni verdi' sono emesse da società corporate o enti sovranazionali con lo scopo di utilizzare i fondi raccolti per finalità a difesa dell'ambiente e alla riduzione di emissioni di anidride carbonica e rappresentano una pratica da poco introdotta in Italia.

Oltre a costituire una valida alternativa a forme di finanziamento più classiche, i *green bond* si collocano a pieno titolo all'interno di quello che Vanoni ha definito lo “story telling della finanza”: “All'interno dell'organizzazione, è necessario agire per un'evoluzione sempre più strategica e di orientamento verso gli stakeholder riuscendo a comunicare anche obiettivi non prettamente finanziari, ma anche sociali e ambientali. Diventa in tal senso fondamentale la narrazione del proprio piano strategico al mercato”.