

**SLACC**

Studio Legale  
**Arnaldi Caimmi**  
& Associati



**Credit Recovery**  
Division

**FOCUS ON**

[www.slacc.it](http://www.slacc.it)

# STRATEGIA, CULTURA E TECNOLOGIA: LA NUOVA FINANZA PER L'IMPRESA

---

Intervista a Umberto Ballestrazzi, Amministratore Delegato, e Marco Turani, Channel Director di 4 Planning

A cura di Roberto Spaccini - 4 Planning srl

Academy ask 



## STRATEGIA, CULTURA E TECNOLOGIA: LA NUOVA FINANZA PER L'IMPRESA

La pianificazione economico-finanziaria-patrimoniale a breve e medio-lungo termine diventa la leva competitiva per affrontare uno scenario sempre più incerto. Perché il Finance torna a essere la funzione strategica per l'organizzazione?

### Intervista a **Umberto Ballestrazzi, Amministratore Delegato**, e **Marco Turani, Channel Director di 4 Planning**

Ripensare il rapporto tra impresa e finanza, per affrontare uno scenario in continua evoluzione. Per esempio, secondo gli ultimi dati disponibili, dopo anni difficili, l'economia italiana sta ora veleggiando verso la crescita del Prodotto interno lordo (PIL): a certificarlo è stato di recente il Fondo monetario internazionale, che ha parlato di +1,3% per il 2017 e di un più moderato +1% per il biennio 2018-20. Dati certo positivi, quelli dei tecnici dell'istituto di Washington che hanno da poco concluso la loro missione annuale in Italia, anche alla luce del fatto che qualche tempo prima l'Ocse aveva parlato di una crescita all'1% per il 2017 destinata a calare fino allo 0,8% nel 2018. Tuttavia, gli stessi esperti Usa hanno parlato di "rischi significativi" per il nostro Paese, che resta in costante balia dell'incertezza politica, del debito pubblico (gli ultimi dati indicano un aumento di 10,1 miliardi di euro) e della fragilità finanziaria che si somma alla delicata situazione delle banche. Ed è proprio nel rapporto tra gli istituti di credito e le aziende che gioca una delle sue sfide 4 Planning, azienda sul mercato da quattro anni e nata dall'esperienza ventennale dei suoi soci fondatori, che propone soluzioni software di pianificazione finanziaria short e long term, in grado di consentire alle imprese di muoversi in direzione strategica.

"Il rapporto tra le banche e le organizzazioni non finanziarie è sempre più complicato a seguito della crisi e dalle regole di Basilea", spiega **Umberto Ballestrazzi, Amministratore Delegato di 4 Planning**. In effetti i provvedimenti del Comitato di Basilea, l'organizzazione internazionale istituita dai governatori delle Banche centrali dei 10 Paesi più industrializzati e che si occupa di vigilanza bancaria, ha complicato lo scenario, cui si sono aggiunte altre variabili come la Brexit, l'instabilità politica internazionale e, ultima in ordine di tempo,

l'elezione di Donald Trump alla Presidenza degli Usa con la relativa strategia del nuovo ordine 'socio-economico' che vede Washington ritagliarsi un ruolo geopolitico inedito rispetto a quello rivestito nel passato.

Questi fattori influenzano l'economia, tanto che oggi si può essere ben lieti di parlare di crescita all'1%, anche perché i tassi di crescita cui si era abituati fino al 2008 sono solo un ricordo.

“Fin dal 2009 monitoriamo due indicatori economici che vengono mensilmente forniti dalla Banca d'Italia: i volumi dei crediti concessi alle imprese e i volumi delle sofferenze: i dati ci dicono che da anni i crediti complessivi calano mentre le sofferenze aumentano; è ovvio che i rapporti con le banche siano tesi”, argomenta Ballestrazzi. Quindi **Marco Turani, Channel Director di 4 Planning** aggiunge: “Per questo motivo è arrivato il momento di porre attenzione alla pianificazione finanziaria sia di breve che di medio/lungo termine in modo preciso e puntuale, dotandosi di strumenti in grado di renderla un'attività ordinaria per le aziende”.

### **Abbiamo visto che gli ultimi dati parlano di crescita: quale l'impatto sulle aziende?**

**UMBERTO BALLESTRAZZI:** Ciò che succede all'esterno dell'azienda non può che avere un impatto sulla vita dell'organizzazione. Per questo ogni mese pubblichiamo sul nostro portale il periodico statistico *Banche e Moneta* di Bankitalia, che contiene gli indicatori monetari e finanziari sulla situazione italiana: uno degli ultimi, rivela che c'è stata un'ulteriore contrazione dei prestiti concessi alle società non finanziarie, mentre le sofferenze sono stabili; ma l'andamento di lungo periodo è chiarissimo: i crediti concessi si sono ridotti pesantemente (da 850 miliardi del 2009 a 770 di aprile di quest'anno), mentre le sofferenze si sono moltiplicate (da 38 miliardi di fine 2009 a 145 di aprile 2017). Vuol dire che la gestione finanziaria e l'accesso al credito sono sempre più importanti per un'azienda che non vuole mettere a rischio la sua liquidità. Se nel passato l'attenzione era sul controllo di gestione “tradizionale”, che punta la propria attenzione principalmente il fatturato e il margine (per linea di business, settore, mercato, prodotto, ecc.), oggi il tema cruciale riguarda la cassa, ossia quanta se ne genera e quanta se ne assorbe (e in questo secondo caso, come la si

finanzia). Ecco perché è impellente trovare soluzioni per migliorare il processo di pianificazione e controllo anche sotto il profilo finanziario e patrimoniale.

**Le aziende possono però utilizzare numerosi strumenti di agevolazione agli investimenti (si veda anche il Piano Nazionale Industria 4.0 con i relativi incentivi fiscali): non sono questi un vantaggio competitivo?**

**U.B.:** Il Piano del Governo è certo un'ottima occasione, ma aderire a Industria 4.0 vuol dire fare investimenti e quindi serve anche un'attenta pianificazione finanziaria patrimoniale ed economica, perché –può esserci un forte impatto sui conti dell'azienda. In particolare, l'impresa deve essere in grado di ripagare i macchinari acquistati, e quindi occorre una pianificazione a medio-lungo termine il più possibile accurata; altrimenti il rischio è che una grande opportunità possa generare seri problemi per il futuro dell'azienda.

**In questo scenario anche le banche si sono riposizionate; è loro responsabilità se le aziende hanno sempre più difficoltà a recuperare finanziamenti?**

**U.B.:** Di certo prima della crisi concedere ed ottenere credito bancario era molto più semplice: ricordiamo tutti come bastasse avere un immobile per essere considerati affidabili. Oggi le cose sono profondamente cambiate e, per esempio, avere immobili è diventato quasi un ostacolo all'accesso al credito: ci si aspetta che le aziende siano snelle e flessibili, quindi in pratica con immobilizzazioni fisse il più ridotte possibili. In sostanza è sempre più complicato ottenere finanziamenti a prezzi accessibili. D'altra parte, però, e giustamente, è importante presentarsi con un business plan strutturato: sta diventando la *conditio sine qua non* per riuscire a ottenere i fondi.

**Per ottenere finanziamenti ci sono tuttavia altre strade. Per esempio ci si può affidare a un fondo: ma non si tratta di un tipo di finanza 'pericolosa'?**

**U.B.:** Nella nostra esperienza siamo soliti interfacciarci con aziende tipiche del tessuto produttivo italiano, con fatturati inferiori ai 300-400 milioni di euro, e che tipicamente si affidano per lo più alle banche per ottenere soldi. Al momento l'introduzione di fondi nelle imprese è ancora un'eccezione: secondo me non si deve però considerarla come 'negativa', perché si tratta di introdurre nell'organizzazione managerialità che consente all'azienda di svilupparsi. Certo, le nostre aziende sono più 'stakeholder centriche' e i primi 'portatori di interesse' sono lo stesso imprenditore con i suoi familiari. Tuttavia, credo che il modello italiano possa funzionare fino a una certa dimensione, poi serve un cambio importante di approccio: per esempio le nostre aziende vanno spesso in sofferenza quando devono confrontarsi con competitor stranieri sui mercati esteri. È però importante evidenziare che gli strumenti di pianificazione economico-finanziaria-patrimoniale sono centrali in entrambe le tipologie di organizzazioni.

**Torniamo alla banche: non possiamo liquidarle etichettandole come 'cattive' perché hanno interrotto il flusso di credito alle aziende. Non crede che qualche responsabilità sia attribuibile anche le imprese?**

**MARCO TURANI:** Di sicuro molte aziende non hanno la giusta cultura per relazionarsi con le banche. Anzi, spesso manca addirittura la funzione interna per gestire il rapporto con gli istituti di credito che quindi diventa difficoltoso. Vuol dire che ci si siede al tavolo senza gli strumenti adeguati; se invece si possiedono, cambia tutto e si possono offrire dati concreti alla banca per conoscere meglio l'impresa, dimostrando allo stesso tempo di avere sotto controllo la propria situazione attuale e le proprie prospettive. Il rischio è, al contrario, che l'istituto di credito valuti l'organizzazione secondo la propria prospettiva esterna e quindi, ovviamente, meno approfondita. Ecco perché è arrivato il momento di anticipare le richieste di informazioni sulla pianificazione a medio lungo termine: si badi bene, questi dati sono indispensabili non solo nei rapporti con le banche ma anche e soprattutto per la gestione interna, per il rapporto con i soci, i manager, ecc.. Questo è il vero cambio culturale: avere le giuste informazioni serve prima all'interno e poi giovano anche nel rapporto con soggetti terzi.

**Come detto, tuttavia, non tutti hanno un CFO in grado di svolgere certe valutazioni. Quale la soluzione?**

**U.B.:** Per crescere serve avere un business plan: questo deve tenere conto dello sviluppo atteso dei tradizionali processi aziendale: commerciale produzione, produzione, distribuzione, ecc. Però, perché tutto sia realizzato è fondamentale che il progetto abbia una fattibilità finanziaria, altrimenti non avrebbe senso. E se nel passato, quando c'erano meno tensioni finanziarie, questo paradigma era importante ma talvolta trascurato, oggi è diventato assolutamente centrale a fronte delle difficoltà di accesso al credito e anche delle numerose variabili da controllare. Dunque servono figure come il CPO e il CFO che dovrebbero dialogare e che a loro volta dovrebbero confrontarsi con il resto delle funzioni aziendali, perché la finanza è pervasiva: anche 'mondi' tradizionalmente lontani come la produzione dovrebbero avere rapporti con la finanza. Si sente più spesso dire: Cash is king! E quindi è certamente vero che negli ultimi anni il CFO sta modificando ed ampliando il proprio ruolo e le proprie competenze.

**A proposito di finanza e cultura, qual è il livello delle nostre aziende?**

**M.T.:** Nella PMI italiana manca la cultura della pianificazione finanziaria e, specie nelle imprese più piccole, si tende a confondere la finanza strategica con la finanza breve. Per chiarezza, si consideri quest'ultima ciò che gestisce la cassa nel breve periodo (fino a 60-90 giorni): va da sé che un'azienda non può sopravvivere considerando solo questo arco temporale, perché ha la necessità di avere dati e informazioni nel medio-lungo termine (dai tre ai cinque anni). A maggior ragione, di fronte a uno scenario mutevole, serve necessariamente la pianificazione finanziaria strategica: è fondamentale avere visione di ciò che ci si attende che possa succedere nel futuro ed essere pronti a dare risposte concrete. Per esempio, a fronte di un evento che accade oggi, sarò in grado di pagare gli stipendi dei miei dipendenti tra 12 mesi? In una fase come quella in cui siamo immersi, rispondere a domande di questo tipo è vitale.

## **Come si affronta questo scenario?**

**M.T.:** Il contesto impone flessibilità e reattività, che si traducono nella programmazione di azioni rispetto a scenari alternativi che si possono successivamente ri-programmare a fronte di altri eventi. Come si chiude la contabilità ogni mese, secondo noi è necessario monitorare mensilmente il piano finanziario ed eventualmente rivederlo. Per farlo bisogna affidarsi a strumenti tecnologici di supporto, che diventano la leva per facilitare queste operazioni. Insomma, l'epoca del piano finanziario immutabile – sempre che abbia avuto senso – è definitivamente tramontata.

## **Parliamo allora di tecnologia: in che modo si gestiscono questi aspetti con l'aiuto di nuovi strumenti?**

**U.B.:** Fino a pochi anni fa, l'azienda era concentrata sull'ERP e nutriva meno interesse sugli aspetti finanziari. Ora, invece, le imprese hanno capito che servono strumenti per fare simulazioni veloci e soprattutto sicure. Il problema è che troppo spesso ci si affida a Excel per svolgere queste operazioni, tanto che noi di 4 Planning lo consideriamo il nostro vero competitor. Ma attenzione, perché si tratta di uno strumento potentissimo ed utilissimo che però può avere risvolti pericolosi per l'azienda se utilizzato come un "gestionale": per prima cosa è un prodotto 'individuale', perché è gestito da una persona che 'detta le regole' e che detiene il know how; inoltre non permette di fare agevolmente scenari e simulazioni puntuali. Così come non ci si affida a Excel per tenere la contabilità, così dovrebbe essere per la pianificazione finanziaria. Meglio sarebbe affidarsi a strumenti in grado di andare in profondità del dato.

## **Qual è la percezione delle aziende rispetto a queste tematiche?**

**U.B.:** Fermo restando il problema culturale soprattutto delle PMI di cui abbiamo parlato, è pur vero che ci sono CFO che hanno compreso che Excel non può essere lo strumento utile per la pianificazione finanziaria. E questo spiega come in poco più di due anni siamo riusciti

a realizzare oltre 90 progetti in tutto il territorio nazionale che hanno coinvolto imprese di dimensioni molto diverse. Certo, manca ancora una certa sensibilità, perché esistono pure organizzazioni che si affidano ai sistemi di Tesoreria per la parte di pianificazione finanziaria di medio-lungo termine.

### **Quali sono le soluzioni che proponete al mercato?**

**U.B.:** Ci siamo presentati con un'unica specializzazione: siamo concentrati esclusivamente su soluzioni per la pianificazione finanziaria a medio-lungo termine, basate sulla partita doppia previsionale e quest'ultimo aspetto siamo gli unici ad averlo applicato alle soluzioni per poter lavorare sui dati in profondità. Proponiamo tre soluzioni specifiche: la pianificazione economico finanziaria-patrimoniale sia a breve che a medio-lungo termine (FiPlan Suite) e il controllo di gestione (4Analysis). Le nostre soluzioni sono state integrate con i software dei principali vendor (SAP, Oracle, Microsoft, Infor, ecc.) e permettono di ottenere oltre 30 dashboard per la reportistica evoluta, completa e articolata, e ovviamente personalizzabile rispetto alle specifiche esigenze del management. Si tratta di strumenti estremamente semplici da utilizzare e di rapida implementazione: nell'arco di 10-20 giorni siamo in grado di rendere le nostre soluzioni perfettamente operative. Ogni mese in azienda possono verificarsi eventi cui è necessario rispondere con tempestività e quindi bisogna tenere tutto sotto controllo. Facendo la pianificazione con i nostri strumenti questo può essere un esercizio semplice, che aiuta anche a migliorare i processi organizzativi interni.

### **Qual è la modalità di accesso alla vostra offerta?**

**M.T.:** Le nostre soluzioni sono proposte on premise, anche se siamo pronti per un'offerta in cloud. Tuttavia, il mercato non sembra avere necessità di affidarsi alla 'nuvola': da una parte si rileva il timore del Finance di cedere i dati finanziari al cloud, anche se si tratta di una paura infondata, perché è di certo una tecnologia sicura; dall'altra le nostre soluzioni si rivolgono a un numero molto ristretto di persone all'interno delle aziende e quindi avrebbe ancora poco senso renderle fruibili a tanti della stessa organizzazione. Diverso è il discorso



riguardo la diffusione dei report: questi possono essere diffusi a tutti i livelli dell'azienda perché la finanza è un abilitatore della strategia aziendale e il suo monitoraggio è fondamentale.

### **Ci racconta la strategia di canale?**

**M.T.:** Abbiamo scelto di affidarci solo al canale indiretto, perché vogliamo ritagliarci il ruolo di vendor e di sviluppatori della soluzione, senza entrare in competizione con i nostri partner. Questi ultimi sono le società di consulenza direzionale e i system integrator specializzati sull'area finanziaria e che, offrendo ERP, possono, con le nostre soluzioni, aggiungere un 'tassello' alla loro offerta. Nella nostra strategia, a regime, vogliamo che i partner della consulenza rappresentino il 70%, a fronte del 30% rappresentato dai system integrator. Ci piace però parlare di 'partner qualificati', con i quali vogliamo intraprendere un percorso a medio/lungo termine, suddividendo i partner tra HI-RUN e HI-FLY. I primi sono coloro che ci mettono in contatto con i clienti, mentre i secondi sono coloro che, dopo un percorso iniziale che prevede corsi e affiancamento nei primi progetti, gestiscono i progetti in completa autonomia

Roberto Spaccini - 4 Planning srl