

# Il CFO non sarà un algoritmo ma uno strategic business partner

*Come innovare i processi di business senza le risorse necessarie?  
Creando canali di dialogo efficaci fra le imprese e il mondo finanziario*

di Veronica Pastaro

La trasformazione del Chief Financial Officer (CFO) è ormai in atto da molto tempo. *Sistemi&Impresa* ha riunito attorno a una tavola rotonda diversi esponenti, a vario titolo, dell'ambito Finance per discutere il tema dell'analisi della relazione delle imprese con il mondo finanziario. A partire dal presupposto che il rapporto fra aziende e banche negli ultimi anni è andato incrinandosi, poiché è diventato sempre più difficile trovare canali di finanziamento per innovazione e ricerca, come si possono aprire nuove vie di dialogo? Ci sono in giro tante buone idee e una discreta liquidità per finanziarle: serve trovare il linguaggio e gli strumenti adatti per raccontarsi. Qual è il ruolo della tecnologia in questa attività di forecasting per aiutare a mantenere l'equilibrio finanziario e presentarsi

nel migliore dei modi al proprio interlocutore? Sembra che in questo quadro caratterizzato da sempre maggior complessità, la figura del CFO si stia andando configurando come un ruolo chiave.

## ■ Alfabetizzare le PMI e cambiare mindset

A partire dalla propria esperienza, **Michele Giorni, CFO di inFinance**, ha osservato il desiderio, da parte degli imprenditori, di confrontarsi con il mondo finanziario, ambizione spesso ostacolata dalla non conoscenza del corretto linguaggio: "Per questa ragione mi sono spinto a scrivere un testo semplice come *Il profitto è un'opinione. La cassa è un fatto* (Mind Edizioni)".



*I partecipanti alla tavola rotonda 'La finanza a servizio dello sviluppo sano dell'impresa'*

## I PARTECIPANTI ALLA TAVOLA ROTONDA

**Andrea Davide Arnaldi**, Partner – **ASK ADVISORY**

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

**Claudia Bruscazioni**, Partner – **STUDIO LEGALE MACCHI DI CELLERE GANGEMI**

**Francesco Gatto**, Responsabile dell'Area Finance – **CUOA BUSINESS SCHOOL**

**Michele Giorni**, CFO – **INFINANCE**

**Gianmarco Molinari**, Chief Marketing Officer – **CREDIMI**

**Livio Montesarchio**, Marketing Manager – **BORSADELREDITO.IT**

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

**Pierpaolo Valfrè**, Responsabile Finanza-M&A – **FIERA MILANO**

**Marco Venturelli**, CFO Oncology Region Europe – **NOVARTIS**

Esso può divenire uno strumento efficace per apprendere i principali equilibri finanziari che caratterizzano l'attività d'impresa", ha suggerito Giorni. "Tuttavia anche il mondo del credito tradizionale (banche commerciali) ha le sue responsabilità in questo dialogo tra sordi: troppo spesso il credito viene erogato dando un eccessivo peso ai collateral (le garanzie esplicite) e tralasciando la reale capacità dell'impresa di generare valore". Si tratta infatti di un problema culturale, ma non solo. Il CFO di inFinance ha guardato con ottimismo ai nuovi operatori del credito "che sfruttano le inefficienze del sistema bancario per inserirsi nel mercato dimostrandosi estremamente rapidi nel fornire una risposta all'imprenditore, nonostante un costo, a carico di quest'ultimo, tendenzialmente più alto del credito tradizionale". È infatti convinto che per un imprenditore sia importante "non scegliere soltanto la soluzione finanziaria più economica, poiché è fondamentale valutare il partner finanziario in base al livello di servizio, alla sua reattività e flessibilità".

Si è rilevato più prudente il punto di vista di **Francesco Gatto, Responsabile dell'Area Finance di Cuoa Business School**, che prevede un contesto in cui sarà sempre più impegnativo per le aziende ottenere il credito dal sistema bancario, ma in cui sarà anche più impegnativo per le banche concedere credito: "A partire da gennaio 2018 entreranno in vigore nuovi regolamenti che obbligheranno il sistema bancario a esercitare più prudenza nel concedere crediti alle imprese. Il concetto di merito creditizio assumerà un'importanza ancora più forte e le aziende (specie per quanto riguarda le PMI), dovranno acquisire la consapevolezza di cosa significa accedere al credito". Inoltre, dalle survey condotte da Cuoa Business School, emerge in modo netto la trasformazione del ruolo del CFO, sempre più proiettato verso una lettura e analisi del business aziendale. Gatto ha poi evidenziato che l'orientamento a forme di finanziamento esterno implica un decisivo cambio di mindset:

"Strumenti come mini-bond o soluzioni simili comportano la necessità di entrare in una logica di crescita imprenditoriale vera e propria, in termini di governance e di struttura manageriale interna. Molte realtà italiane, squisitamente padronali, dovrebbero acquisire tale consapevolezza prima di intraprendere un simile salto".

Dal canto suo, **Claudia Bruscazioni, Partner di Studio Legale Macchi di Cellere Gangemi**, ha notato quella che si può definire come una "concorrenza fra le diverse banche tradizionali": "Gli istituti bancari fanno a gara per rifinanziare i progetti che hanno dimostrato la loro bontà e di avere successo. In questo modo gli imprenditori che appartengono al novero dei big player e delle grandi società possono ottenere finanziamenti vantaggiosi con bassi margini e covenant vantaggiosi". Per quanto riguarda le PMI, è invece necessario ragionare su altri strumenti, dal momento che anche imprese eccellenti dal punto di vista commerciale mancano di cultura finanziaria: la priorità è alfabetizzare, a maggior ragione per quanto riguarda le novità più recenti: "La legge di Stabilità 2017 ha introdotto il Piano Individuale di Risparmio (PIR) come strumento fiscale che ha raccolto 5 miliardi nei primi sei mesi e si prevede possa raddoppiare per la fine dell'anno. La misura prevede l'obbligo di investire almeno il 70% in azioni e obbligazioni di imprese italiane o europee con stabile organizzazione in Italia, di cui almeno il 30% deve essere destinato a PMI", ha spiegato Bruscazioni.

### ■ Strutturare i processi per coinvolgere differenti funzioni

Al tempo stesso anche la tecnologia può rivestire un ruolo importante in questa attività di forecasting per aiutare a mantenere l'equilibrio finanziario e per presentarsi nel migliore dei modi al proprio interlocutore. "Le aziende richiedono sempre più di avere strumenti dedicati anche per quanto riguarda i processi sul lato patrimoniale e finanziario. In particolare desiderano so-



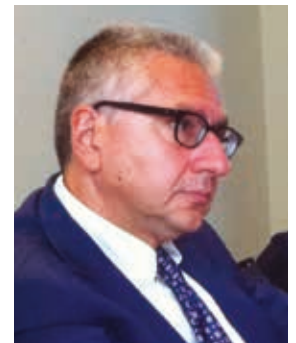
Andrea Davide Arnaldi,  
Ask Advisory



Marco Bossi,  
Talentia Software Italia



Claudia Brusciagioni, Studio Legale  
Macchi Di Cellere Gangemi



Francesco Gatto,  
Cuoa Business School

luzioni che diano la possibilità di strutturare in modo flessibile i processi”, ha affermato **Marco Bossi, Managing Director di Talentia Software**. “La flessibilità è una caratteristica fondamentale lato software, ma ancora più importante è che i processi siano più collaborativi. Devono infatti essere coinvolte non soltanto le persone dell’area Finance, ma un numero sempre maggiore”, ha considerato Bossi. “In questo contesto, il CFO assume un ruolo sempre più strategico e di sintesi rispetto alle differenti ‘anime’ dell’azienda”.

“La finanza è una scienza funzionale agli obiettivi dell’impresa”, ha esordito **Marco Venturelli, CFO Oncology Region Europe di Novartis**. “Il primo elemento da chiarire agli imprenditori è la necessità di avere una propria narrativa, capace di descrivere la mission dell’azienda”. Venturelli è infatti convinto che siano proprio questi i temi su cui il CFO può dare il suo contributo: “Il CFO ha infatti un vantaggio, perché è l’unico, insieme con l’AD, a poter tenere sotto controllo tutti gli aspetti dell’azienda. È necessario che i vertici concedano la delega per avere visione di tutto il budget, altrimenti non è possibile svolgere correttamente il proprio lavoro”. Venturelli è persuaso che il CFO sia “uno strategic business partner, ovvero un leader che aiuta gli altri manager a prendere decisioni strategiche per il business”: “Se il CFO deve aiutare a prendere decisioni, la padronanza dei dati è certamente il punto di partenza. Inoltre, l’interazione personale e relazionale è il fondamento su cui puntiamo in Novartis”.

Per anticipare molti problemi e per fare corrette valutazioni sullo sviluppo sostenibile secondo **Pierpaolo Valfrè, Responsabile Finanza-M&A di Fiera Milano**, “è importante che il processo di pianificazione e controllo non sia focalizzato esclusivamente sul risultato di breve periodo e sul conto economico del trimestre successivo”: “È essenziale che accanto a una pianificazione economica si sviluppi una pianificazione patri-

moniale e finanziaria per valutare alternative e per prendere decisioni, soprattutto con riguardo alla sostenibilità della crescita”. Inoltre algoritmi e parametri applicati automaticamente di per sé non sono sufficienti a indicare la direzione di marcia: “Occorre saper analizzare, interpretare e spiegare, avendo di fronte interlocutori attenti e in grado di cogliere tutte le specificità delle diverse situazioni. Infine”, ha concluso Valfrè, “non carichiamo la Finanza di aspettative improprie: per la crescita servono innanzi tutto buone idee e buoni prodotti, alla Finanza spetta di rimuovere qualche ostacolo ed evitare ulteriori complicazioni”.

## ■ Generare cultura a partire dall’approfondimento del dato

Tornando sul valore della formazione, **Andrea Davide Arnaldi, Partner di Ask Advisory**, ha rilevato come “l’accesso a nuove soluzioni finanziarie richiede anche investimenti da parte delle aziende in formazione del personale e nella certificazione dei propri processi di gestione del credito, della tesoreria e di quelli finanziari”: “La presenza di credit manager, tesoriere o CFO ‘qualificati’ e l’adozione di procedure di gestione, sottoposte al controllo di enti terzi, consentono all’azienda di migliorare il proprio rating e migliorare i rapporti con il mondo finanziario”. A tal proposito, Arnaldi ha aggiunto: “Associazioni Nazionali come ACMI (credit manager), AITI (tesoriere), e ANDAF hanno già concluso o stanno avviando un percorso per ‘qualificare’ le competenze dei priori associati sulla base di linee guide certificate”.

Ha tratteggiato uno scenario poco roseo **Marco Turani, Channel Director di 4 Planning**: “Generalmente la PMI non è in grado di presentarsi con la dovuta sostanza (piani finanziari economici e patrimoniali a medio-lungo termine, budget e rating previsionali) all’istituto bancario e a chi deve erogare i finanziamenti. Spesso



Michele Giorni,  
Infinance



Gianmarco Molinari,  
Credimi



Livio Montesarchio,  
Borsadelcredito.it



Marco Turani,  
4 Planning

ci troviamo a dialogare con aziende dove non esiste la figura del CFO, dove magari c'è soltanto un Responsabile Amministrativo". Turani ha proseguito descrivendo: "Oltre alla difficoltà dovuta al linguaggio, non sono presenti strumenti in grado di fornire dati certi per presentarsi ai propri interlocutori con una realistica previsione futura". Con una vena di ironia, il Channel Director di 4 Planning ha aggiunto: "Il principale competitor delle nostre soluzioni è Excel, che tuttavia rappresenta uno strumento pericoloso perché non permette di arrivare alla profondità del dato, conoscerne la ragione e la storia, perciò non è in grado di seguire il processo di crescita dell'azienda".

## ■ Scarsa capacità di pianificazione vs trasformazione del ruolo del CFO

**Livio Montesarchio, Marketing Manager di BorsadelCredito.it**, ha riconosciuto nelle aziende di rating medio il proprio interlocutore privilegiato: "Le imprese con rating alti vengono già corteggiate da un discreto numero di banche, che possono permettersi una concorrenza spietata. Una piattaforma come la nostra è tendenzialmente più selettiva, ma non significa necessariamente essere più severi, ma certamente più scrupolosi. Ci teniamo a coltivare la parte relazionale, a scavare a fondo dietro questi rating medi". BorsadelCredito.it si prefigge infatti di analizzare attentamente il controllo di gestione, supportando le PMI in questo lavoro, senza svilirle, parlando un linguaggio che possa essere comprensibile e comune terreno per instaurare un dialogo. "La scarsa capacità di pianificazione rappresenta per noi una criticità importante. Da parte nostra, infatti, insistiamo sull'approccio a voler aiutare gli imprenditori che hanno progetti sani: non è sempre facile, ma è molto apprezzato", ha osservato Montesarchio. Un altro ostacolo al dialogo è l'assenza di figure preposte a occuparsi strettamente di Finanza: "Sono ancora molte le aziende dove non è stato

designato un CFO. Talvolta le PMI dispongono di una sorta di CFO esterno, di fatto il commercialista, che tuttavia non può considerarsi una funzione paragonabile". Il mercato delle PMI è ancora pervaso da logiche che faticano ad accettare e affrontare il cambiamento e per questo rischia di rimanere immobile.

Lo sguardo di **Gianmarco Molinari, Chief Marketing Officer di Credimi**, ha poi spaziato su un panorama di respiro internazionale: "In Italia abbiamo un sistema credito-centrico e banco-centrico. I Paesi anglosassoni, ma anche alcuni più vicini a noi (come Francia o Spagna), hanno sviluppato piattaforme simili a BorsadelCredito.it molto tempo prima, anche se in effetti nel nostro Paese rappresentano dei precursori". Sono due gli elementi che cambieranno il modo di fare impresa, a detta di Molinari: "Da una parte la liberalizzazione dei dati, ovvero la possibilità di poter disporre liberamente dei propri dati bancari, andrà a creare un mercato fortemente competitivo rispetto ai circuiti di credito tradizionali; dall'altro lato, si andrà accentuando una maggior difficoltà di accesso al credito". Se il ruolo del CFO sta cambiando, secondo il Chief Marketing Officer di Credimi "si sta trasformando più in generale l'intero sistema finanziario, che apre la possibilità di sperimentare soluzioni più flessibili, e si evolverà molto più rapidamente di quanto si creda".

## ■ Gli investimenti in IT battono il Finance

È tornato a riflettere sugli aspetti fondamentali della digitalizzazione Bossi: "Da una parte gli istituti di credito necessitano di avere informazione e le aziende hanno bisogno di strutturare i processi di consolidamento, per fini gestionali e previsionali. Dall'altra parte il mondo informatico si sta trasformando". Entrando nel dettaglio, ha spiegato meglio: "L'ERP ha rappresentato un notevole investimento da parte di molte medie aziende, investimento che ha portato a un au-



Pierpaolo Valfrè,  
Fiera Milano



Marco Venturelli,  
Novartis

mento considerevole del numero dei fogli Excel. Oggi il concetto dell'ERP che 'fa tutto' è cambiato. Le aziende devono aggiornarsi, per far fronte alle richieste sempre più puntuali da parte degli istituti di credito".

Turani ha riconosciuto una sostanziale sproporzione nella gestione delle risorse aziendali e nella percezione degli strumenti: "Grandi investimenti hanno coinvolto la parte IT, mentre l'area Finance è generalmente rimasta scoperta. Anche rispetto ai costi, se l'ERP è costato 100, per esempio, l'imprenditore non è disposto a spendere 40 o 50 per l'area Finance, pensando, erroneamente, che la funzione di quest'area si fermi alla sola contabilità, mentre è, probabilmente, l'area più strategica per la crescita aziendale". A detta di Turani, un altro problema è quello del dialogo fra il CFO e le altre funzioni aziendali, "che spesso non desiderano confrontarsi con il Finance e non capiscono che, soprattutto in questo periodo storico, la condivisione delle informazioni finanziarie è essenziale".

Gatto ha condiviso il medesimo punto di vista: "Una delle sfide è la capacità di raccogliere e integrare tutte le informazioni esterne e interne all'azienda; pensiamo per esempio alla mole di informazioni e di dati tratti dai social che possono costituire un bagaglio formidabile per l'assunzione delle decisioni strategiche e di business. Inoltre, un altro elemento che emerge dalle nostre indagini è la complessità e la difficoltà da parte dei CFO nel comunicare e nel mettersi in relazione sia con la proprietà, sia con le altre funzioni. È perciò prioritario crescere anche nella dimensione soft e manageriale, in termini, per esempio, di sviluppo di capacità comunicative e di leadership".

Sulle molteplici informazioni che è possibile derivare da fonti esterne all'azienda è tornato anche Molinari: "Parte del rating è stimato attraverso i social network, che costituiscono un canale privilegiato per quanto riguarda la tematica antifrode. Inoltre, anche attraverso Google

Maps è possibile vedere la maggior parte delle aziende, con tanto di edifici, magazzini, capannoni e parcheggi dei lavoratori".

Le innovative potenzialità messe in campo dai nuovi interlocutori finanziari lasciano ben sperare per l'apertura di una nuova stagione, tanto che Arnaldi ha dichiarato: "Non credo che le piattaforme di credito saranno una parentesi del momento: le banche sono ancora troppo lente e arriveranno sul mercato troppo tardi, magari appoggiandosi a quelle che sono le piattaforme già esistenti".

## ■ Efficienza dei processi senza perdere la relazione

Montesarchio si è soffermato sul ruolo della tecnologia utilizzata in BorsadelCredito.it, "tecnologia che permette di far firmare i contratti a distanza, mentre le banche, che pur dispongono delle medesime soluzioni, non le utilizzano": "Si tratta di capire dove si possono efficientare i processi grazie all'innovazione, senza perdere di vista l'aspetto relazionale".

Secondo Giorni, infatti, "cercare un istituto di credito vuol dire cercare qualcuno disposto a credere in un progetto imprenditoriale": "È quindi basilare condividere dati certi, ovvero i costi fissi e i costi variabili, e valutare il proprio business alla luce degli equilibri che ne conseguono". In questo contesto, si innesta il tema della 'sensitivity analysis': "È corretto fare previsioni guardando ai costi, ma è necessario ricordare che siamo in un ambiente economico in costante trasformazione, perciò è doveroso introdurre degli elementi di stress per valutare la resistenza del proprio business".

Il tema della velocità dei processi va di pari passo con digitalizzazione e intelligenza artificiale. Bruscaioni ha ipotizzato la possibilità della credit application eseguita da una macchina: "In qualità di avvocato, vorrei ricordare che siamo in un mondo attento al dettaglio: il mondo del business è normale che sia improntato ormai all'alta velocità, mentre la complessità viene percepita come un elemento secondario. Tuttavia, per chi eroga credito, il dettaglio riveste un'importanza fondamentale". Ha proseguito: "Ritengo quindi sia di non secondaria importanza prestare attenzione a quello che è il dettaglio sia nella parte normativa, per evitare inciampi, sia per quanto riguarda i covenant (clausole negli accordi che intercorrono tra un'impresa e i suoi finanziatori, contenenti impegni di natura finanziaria o gestionale in capo alla società finanziata, al fine di tutelare i finanziatori da possibili rischi, ndr)". Sembra allora che il CFO in carne e ossa avrà ancora un lungo avvenire davanti a sé, prima di essere sostituito dall'intelligenza artificiale.