



## **executive manager**

Nord Est

Il capitale intellettuale  
delle Aziende di valore

2  
executivebook  
dicembre 2008

### **Finanza strategica e finanza operativa in un gruppo industriale internazionale. Il caso SIT Group**

Dialogo con Federico de' Stefani e Paul Fogolin



## **La Collana**

*Executive Book* è la *collana* che raccoglie le esperienze e gli stimoli emergenti dagli *Executive Labs*.

*Executive Book* è un *luogo di incontro* dove si discute di management con i protagonisti della realtà economica e sociale.

La direzione scientifica di questo numero della Collana è stata curata da Paolo Gubitta e Andrea Stefani.

## **Gruppo di Lavoro**

### **Alberto Capellari**

(Temporary Manager)

### **Andrea Stefani**

(Consulente di Direzione e Formatore, Espeira)

### **Andrea Campagnolo**

(Direttore Commerciale, Mafin spa)

### **Enrico Scian**

(Project Manager e Consulente Pride Spa)

### **Fabio Trolese**

(Direttore Generale, AIM Vicenza Acqua Spa)

### **Federico Armani**

(National Account Executive, Vodafone Global Enterprise)

### **Giampaolo Stella**

(Financial Controller, Skechers USA Italia)

### **Guido Zoppolato**

(General Manager)

### **Marco Zampieri**

(Direttore Commerciale & Marketing, Serai Spa)

### **Matteo Fanelli**

(Account Manager, BT Italia Spa)

### **Michele Repaci**

(Project Leader, Bosch Rexroth Spa)

### **Paolo Gubitta**

(Università di Padova e Fondazione CUOA)

### **Paolo Zago**

(Manager, Accenture)

### **Stefano Schiavo**

(Management Control & Operations Manager, Lago Spa)

## **Ringraziamenti**

Il primo numero della Collana, *Management buy-out. I casi Stonefly e Lotto. Dialogo con Andrea Tomat*, ha riscontrato un notevole interesse tra gli addetti ai lavori.

L'uscita di questo secondo numero prosegue nella direzione di coniugare un caso concreto, realmente vissuto da manager e imprenditori, con alcuni approfondimenti teorici. Tale approccio vuole essere uno strumento di aiuto e riflessione per i manager che affrontano ogni giorno situazioni e problematiche simili.

Mettere in comune esperienze e conoscenze così diverse e rilevanti favorisce la crescita e il miglioramento continuo del manager d'oggi, il quale è sollecitato a dare adeguate risposte di sviluppo ad un territorio in rapido cambiamento e aperto alle sfide internazionali.

Un ringraziamento particolare, oltre a Paolo Gubitta e Andrea Stefani per aver curato questo secondo numero, va anche a Paolo Zago e Giampaolo Stella che hanno contribuito con la loro esperienza e "talento" all'ottima riuscita del secondo *Executive Lab*.

**Marco Zampieri**  
Direttore Commerciale  
& Marketing, Serai Spa

<b>Benvenuto</b>	<b>2</b>
Guido Zoppolato	
<b>Saluto della Fondazione CUOA</b>	<b>3</b>
Michela Peripoli	
<b>Federico de' Stefani e SIT Group: un profilo</b>	<b>4</b>
<b>L'impresa aperta e i suoi amici</b>	<b>6</b>
Paolo Gubitta	
<b>La crescita: strategia e organizzazione</b>	<b>8</b>
<b>Il processo di pianificazione e controllo</b>	<b>12</b>
<b>Un processo core in SIT Group: il netting finanziario</b>	<b>14</b>
<b>Pianificazione strategica e controllo di gestione</b>	<b>16</b>
Andrea Stefani	
<b>L'importanza della coerenza strategica delle funzioni no-core business (ma esistono ancora funzioni no-core business?) e le logiche make or buy</b>	<b>20</b>
Paolo Zago	
<b>Stanza di compensazione: entrata libera?</b>	<b>24</b>
Giampaolo Stella	

# **Benvenuto**

## **Guido Zoppolato**

2

Benvenuti al secondo *Executive Lab*! Ci ritroviamo oggi a cercare ancora di imparare attraverso una tavola rotonda con pochi vincoli procedurali ma ricca di ospiti e di curiosità da parte nostra. L'attività oggi più visibile del nostro gruppo di Executive Manager Nord Est è infatti rappresentata da questi incontri informali, chiamati *Executive Labs*. Durante questi incontri si sperimentano forme di confronto diretto con manager di noto successo che si rendono disponibili, in un rapporto paritario, a farsi 'bombardare' di domande da parte di altri manager fortemente motivati ad apprendere dalle loro esperienze. Il tema di oggi è la finanza; principalmente quella finanza che serve quando un'azienda cresce per linee esterne.

**Guido Zoppolato**  
General Manager

# Saluto della Fondazione CUOA

Michela Peripoli

È il secondo incontro degli Executive Manager e si rinnova la soddisfazione del CUOA nel ritrovare riunito questo gruppo di manager a dialogare con un rappresentante del nostro sistema imprenditoriale, Federico de' Stefani. L'incontro assume un significato fondamentale per la nostra Istituzione, che, da sempre, intende costituire un luogo di incontro e di confronto sui temi di una moderna cultura manageriale e imprenditoriale. Gli Executive Manager hanno colto l'essenza fondamentale della scuola e lo hanno fatto in maniera estremamente creativa. Quella di oggi, infatti, non vuole porsi soltanto come una testimonianza da parte di un imprenditore di successo; il gruppo ha studiato una modalità "non convenzionale", l'*Executive Lab*, che permette a partecipanti e relatori di essere sullo stesso piano: il piano di professionisti che, come all'interno di un laboratorio, sapranno contribuire all'elaborazione di idee per lo sviluppo del nostro sistema d'impresa.

Vorrei, in questa sede, riportare un personale pensiero, che mi riconduce all'anno 2005: allora iniziò l'avventura dell'Executive MBA 3<sup>a</sup> edizione ed io ho avuto la fortuna di seguire, come tutor, le 42 persone che hanno deciso di investire nel master. Il percorso formativo si è concluso nel settembre 2007, dopo 2 anni di lezioni nel week end, lavori di gruppo fino a notte fonda,

feedback consegnati alle 4 del mattino, risate e contese per decidere la strategia da impostare nel business game o come risolvere il caso aziendale che il docente ha lanciato. Queste persone al termine del master non hanno voluto fermarsi: l'esigenza di fare squadra, di mantenere l'unione di professionalità consolidate e di sviluppare il confronto con colleghi che condividono gli stessi interessi e esperienze le ha indotte a proseguire attraverso la costituzione del gruppo Executive Manager. Si tratta per il CUOA di un segnale di estrema importanza, perché gli Executive Manager hanno scelto, ora come nel 2005, il CUOA e Villa Valmarana Morosini, confermando di credere ancora una volta nella nostra Istituzione e nella sua capacità di coltivare talento.

Quale conclusione, vorrei citare "L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni" di Richard Florida: l'autore dimostra in questo libro che sta nascendo una nuova classe che si distingue per una caratteristica fondamentale, la creatività.

Ritengo che questo gruppo di manager abbia ampiamente dimostrato di possedere questa attitudine, che si traduce in forza nell'offrire innovazione e nel portare idee e contenuti dirompenti alle tradizionali organizzazioni produttive.

# Federico de' Stefani e SIT Group: un profilo

4

## Chi è Federico de' Stefani

«Sono un imprenditore di seconda generazione. Mi sono laureato in economia aziendale a Venezia. Ho fatto una breve esperienza di alcuni mesi in Germania in una multinazionale e poi mi sono trasferito a New York dove ho lavorato in una società di corporate finance e in una banca. A questo punto sono entrato nel gruppo SIT e per due anni ho gestito la filiale commerciale inglese. Nel 1999, sono entrato in Findest Technologies che è la holding finanziaria che controlla il gruppo SIT. Da gennaio 2006 sono amministratore delegato di SIT Group. Dal 2008 sono anche Presidente di Asindustria Sport»

## Chi è SIT Group

La sede centrale si trova a Padova dove SIT è stata fondata nel 1953 dai fratelli Pierluigi e Giancarlo de' Stefani. SIT è presente in più di 40 paesi con più di 1.600 dipendenti. Gli uffici sono dislocati in 21 paesi in Europa, America, Asia e Australia mentre i siti produttivi si trovano in Italia, Olanda, Romania, Messico, Argentina e Cina. Il Gruppo rappresenta oggi un esempio significativo di azienda imprenditoriale che, da molti anni, si è data un assetto manageriale e una struttura internazionale. Ha sempre investito in qualità e innovazione per costruire un know-how unico, ampliare la gamma dei prodotti, conquistare nuovi mercati. Detiene 110 brevetti internazionali. Il sistema di qualità è certificato ISO 9001 dal 1988 e VISION 2000 dal 2001.

### 1953

Pierluigi e Giancarlo de' Stefani fondano a Padova SIT La Precisa (Società Italiana Tecnomeccanica "La Precisa"), operante nella meccanica di precisione.

### 1958

Primo controllo SIT per cucine a gas. Certificazione BSI del sistema di qualità SIT, seguita dalla certificazione ISO 9001 nel 1988.

### 1989

Prima scheda elettronica SIT per apparecchi a gas.

### 1999

SIT acquisisce ENCON, un'azienda olandese produttrice di schede elettroniche per apparecchi a gas.

### 2000

Apertura del nuovo stabilimento di produzione SIT a Monterrey (Messico) e a Shanghai (China). SIT acquisisce CATO-BA, un'azienda italiana produttrice di controlli termoelettrici.

### 2001

SIT acquisisce OMVL, un'azienda italiana operante nel mercato degli impianti per auto.

### 2003

SIT apre un nuovo stabilimento produttivo a Buenos Aires (Argentina).

### 2004

SIT acquisisce la quota di maggioranza di LN, un'azienda italiana produttrice di ventilatori, motori elettrici e kit scarico fumi per caldaie.

### 2005

Ampliamento del sito produttivo di Rovigo a 17.000 mq..

### 2006

Apertura del nuovo stabilimento di produzione SIT a Brasov, Romania.

### 2007

Apertura del nuovo stabilimento di produzione SIT a Chengdu, Cina.

*«Oggi il nostro gruppo produce ogni anno oltre sei milioni di controlli meccanici e un milione di controlli elettronici. I nostri competitori sono tutti gruppi multinazionali; riusciamo a reggere il confronto perché il nostro punto di forza è la specializzazione, coltivata anche e soprattutto attraverso un impegno massiccio nella ricerca e sviluppo, fronte su cui è impegnato il 10% del nostro personale, una task-force raddoppiata nel giro di cinque anni»*

# L'impresa aperta e i suoi amici

Paolo Gubitta

6

L'esperienza imprenditoriale di Federico de' Stefani, le competenze della sua squadra manageriale, i successi delle sue aziende sono uno dei *pezzi migliori* che il Nord Est può orgogliosamente mostrare al mondo.

Non è l'unico, per fortuna del Nord Est. Il mio amico Fulvio Coltorti, responsabile dell'area studi di Mediobanca, lo metterebbe sicuramente tra gli *happy many*, cioè tra le imprese italiane più dinamiche e che rappresentano la struttura portante del *Quarto Capitalismo*.

Ma è sicuramente tra i *non molti* che hanno saputo costruire un'impresa aperta.

SIT Group è un'impresa aperta all'*innovazione manageriale*, nel senso che Gary Hamel attribuisce a questo termine: un insieme di pratiche che altera in modo sostanziale il lavoro manageriale, che modifica le forme organizzative tra-

dizionali e che così facendo promuove il perseguimento degli obiettivi aziendali. Il dialogo di Federico de' Stefani e Paul Fogolin con gli Alumni dell'Executive MBA del CUOA sintetizzato nelle pagine successive è auto esplicativo e non necessita di ulteriori commenti. I temi trattati sono tutti esempi di innovazione nel processo di formulazione strategica, nelle forme organizzative, nelle strutture di governance, nei sistemi operativi di supporto alle decisioni.

SIT Group è un'impresa aperta all'*integrazione con il territorio*. Non più tardi di otto mesi fa, era il 22 aprile 2008, SIT Group è stata premiata dalla Facoltà di Economia di Padova (la *mia Facoltà*) come *Azienda campione di stage*, per l'elevato numero di studenti universitari che ha accolto per lo svolgimento dello stage. Alcuni manager della squadra di Federico de' Stefani vengono coinvolti in interventi nei corsi Master e in iniziative accademiche, sia come testimoni



sia come professori a contratto. Sono numerose le tesi di laurea sul *Caso SIT Group* e anche le pubblicazioni scientifiche che analizzano le esperienze di questa impresa. Tutte queste esperienze possono essere interpretate con gli strumenti consolidati della *stakeholder theory* e sono parte integrante di un approccio evoluto alla *responsabilità sociale d'impresa* in cui, usando le parole di Stefano Zamagni, il *bene comune* è espressione di una progettualità strategica alla quale contribuiscono diversi interlocutori che, più o meno consapevolmente, collaborano per andare oltre il "pensiero unico della *one best way*".

SIT Group è un'impresa aperta all'*ibridazione con la business community*. La presenza di Federico de' Stefani e di Paul Fogolin all'*Executive Lab* di giugno e il successivo intervento di Federico de' Stefani ai *Venerdì a cena* del MBA Imprenditori (novembre 2008) sono espressione della capacità di dialogare

con i *pari* (manager e imprenditori). Come dimostreranno le pagine successive, non si tratta di una ibridazione superficiale o di facciata, ma di una genuina disponibilità a discutere di strategia e gestione. Le attività di alcune comunità professionali del Nord Est, cito per tutti il gruppo Triveneto dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale, si avvalgono del contributo di persone della squadra manageriale di SIT Group. Nell'era della *mass collaboration* ben delineata da Tapscott e Williams questa disponibilità può diventare una vera e propria *core competence*.

Si sa che l'impresa aperta, parafrasando Popper, ha i *suoi nemici* e continuerà ad averli.

Ma le *storie da raccontare* sono altre. Una è quella che vi apprestate a leggere.

# La crescita: strategia e organizzazione

## Vittorio Losio

Per 50 anni siete cresciuti internamente e poi inizia un poderoso processo di crescita per vie esterne, concentrato negli ultimi anni; quali le ragioni?

## Federico de' Stefani

*Fino alla fine degli anni '90, SIT è cresciuta con una strategia competitiva di fast follower del competitor principale americano; abbiamo progressivamente raggiunto la quota di mercato del nostro principale competitor; in parte erodendogli direttamente quote di mercato ed in parte aggredendo con successo il mercato captive delle aziende che decidevano di non fare più internamente i componenti nei quali noi siamo specializzati. Quando le nostre quote di mercato sono diventate equivalenti non potevamo più immaginare di crescere ai danni del nostro competitor e quindi abbiamo dovuto modificare il nostro approccio alla crescita. Era necessario capire come evolveva il mercato; le parti stand alone secondo noi non avrebbero avuto successo. È per questo che abbiamo fatto delle acquisizioni finalizzate a creare una gamma di offerta più ampia, capace di spostare la nostra offerta da prodotti (componenti) a sistemi prodotto più evoluti e complessi.*

## Alberto Cappellari

Nel processo di crescita per linee esterne mi interessava approfondire le valutazioni per la scelta delle aziende da acquisire; dal suo racconto sembra emergere un percorso quasi evolutivo, passando da scelte basate su segnalazioni alla ricerca selettiva con società di advisory.

## Federico de' Stefani

*In effetti dipende fondamentalmente da quali sono gli obiettivi strategici dell'acquisizione. Nel caso di Encon, per esempio, si trattava di un mercato limitato e quindi con un numero ristretto di possibili scelte: il ruolo di un advisor sarebbe stato poco utile per la scelta dell'azienda target. Nel caso dell'automotive, invece, il ruolo dell'advisor è importante perché i players sono numerosi e il mercato è più complesso e frammentato.*

*Se parliamo di processo evolutivo possiamo dire che dopo l'acquisizione di Encon nel 1999 è cambiato soprattutto il processo di integrazione dell'azienda acquisita. Encon è stata la prima esperienza.*

## Paolo De Angelis

Nel fare queste scelte strategiche avete utilizzato metodi e strumenti di supporto?

### **Federico de' Stefani**

*Gli strumenti teorici sono certamente utili: da quelli più tradizionali al metodo dell'EVA, che recentemente abbiamo cominciato a utilizzare con sistematicità. D'altronde nelle valutazioni di un consiglio di amministrazione composto oltre che dagli azionisti, anche da tre consiglieri indipendenti, è difficile sostenere un piano d'impresa senza strumenti di supporto e numeri adeguati.*

### **Federico Armani**

A proposito di numeri, su quali basi fate la due diligence sull'azienda che dovete acquisire?

### **Federico de' Stefani**

*Normalmente cerchiamo di sviluppare al nostro interno le valutazioni sulla due diligence; in alcuni casi particolari, che necessitano di specifici approfondimenti, ci avvaliamo anche di consulenti esterni.*

### **Fabio Trolese**

Come avete finanziato la vostra crescita per linee esterne?

### **Federico de' Stefani**

*La situazione finanziaria del gruppo ha sempre consentito di avere un buon livello di liquidità che abbiamo quindi utilizzato nei nostri processi di acquisizione, senza necessità di strutturare altri strumenti di finanziamento. Inoltre abbiamo sempre fatto acquisizioni di imprese ad alto potenziale, che hanno consentito un basso investimento iniziale e invece consistenti risorse per*

*lo sviluppo.*

### **Marco Zampieri**

Parliamo della fase di integrazione: quanto è importante che i processi dell'azienda acquisita siano integrati e uniformati a quelli del gruppo?

### **Paul Fogolin**

In tema di standardizzazione possiamo affermare che oggi, in condizioni ambientali sempre più instabili e perturbate, a livello corporate, siamo più attenti nel valutare i processi di integrazione, al fine di non essere eccessivamente pervasivi, per lasciare più spazio alle esigenze locali.

Il concetto di base è che le esigenze locali sono prevalenti con riferimenti ai processi core di ogni azienda o stabilimento. Sui processi generali che riguardano il gruppo, invece, ci deve essere un maggiore allineamento, ad esempio nella business intelligence nel reporting e nell'organizzazione finanziaria.

### **Federico de' Stefani**

*Anche i sistemi informativi contano molto. In alcuni casi abbiamo erroneamente pensato che i nostri sistemi informativi potessero adattarsi facilmente alle imprese acquisite. In realtà non è così. Se ci sono affinità, è semplice, ma in altri casi i sistemi informativi non sono ancora stati integrati per evitare di standardizzare eccessivamente.*

*La necessità di integrazione deve essere poi attentamente ponderata in relazione all'obiettivo strategico dell'acquisizione. Nel caso di LN, che aveva*

*una significativa competenza nella fluidodinamica, l'obiettivo è stato di rendere SIT in grado di fornire sistemi di impianto e quindi non solo prodotti e componenti; per questo abbiamo integrato la tecnologia LN in SIT. Nel caso di OMVL, invece, l'acquisizione non è stata fatta per un'integrazione a valle ma esclusivamente in un'ottica di diversificazione di prodotto; l'azienda era piccola, con elevati flussi di cassa, e rischiavamo di ingessarla troppo nell'universo SIT; l'abbiamo perciò affidata a manager indipendenti, con ampia libertà di gestione. Bray Burners invece non è stata una storia di successo, dal punto vista tecnologico, per la non riuscita integrazione nel gruppo ed anche per una non felice scelta del management.*

### **Guido Zoppolato**

Parlando di management: quali sono le caratteristiche distintive di una squadra di manager in grado di gestire proficuamente un'acquisizione?

Ritenete che il nostro mercato manageriale offra competenze adeguate?

### **Federico de' Stefani**

*Dipende molto dal tipo di acquisizione e dal mercato in cui opera l'azienda. Nel nostro mercato locale, fatto prevalentemente da PMI commercialmente molto aggressive, è relativamente facile individuare un manager che accompagna il processo di sviluppo dell'impresa acquisita nel medio termine, con ottica commerciale o con elevata competenza tecnica. Diverso è invece gestire un processo di turna-*

*round; non è facile trovare persone che riescano ad affrontare velocemente le fasi di una ristrutturazione e soprattutto che abbiano elevate competenze nella dimensione finanziaria del problema: portare in sei mesi un'azienda da bruciare a generare cassa.*

*Per fare un'analogia a volte serve un chirurgo, capace di dare risultati immediati, altre volte serve un pediatra, che fa crescere il business. Ci sono reali differenze nel dna di questi manager e non è pensabile che la squadra manageriale che gestisce la fase di turnaround abbia caratteristiche adatte anche per gestire lo sviluppo.*

*Nella scelta del manager giusto, inoltre, conta molto anche l'atteggiamento della proprietà e i valori di cui essa è portatrice. Ci sono casi in cui si tenta di fare i colonizzatori. Nella nostra esperienza, questo modo di procedere non ha avuto molto successo.*

### **Paolo Gubitta**

Dopo queste numerose acquisizioni, come è ora organizzato il gruppo?

### **Federico de' Stefani**

*Oggi il gruppo è organizzato in tre divisioni, ciascuna delle quali si focalizza su specifiche aree di specializzazione, che almeno per certi aspetti devono essere gestite in modo relativamente autonomo, nel senso che ciascuna ha obiettivi da raggiungere, priorità gestionali da controllare, contesti competitivi da affrontare. Si tratta di una struttura che privilegia l'efficacia rispetto all'efficienza. Il nostro scopo non è tanto quello di sviluppare e*

*conseguire sinergie, ma quello di concentrarsi sulla focalizzazione di ogni unità di business. L'unica funzione accentrata è la finanza, che lavora con il bene fungibile per definizione.*

*Di recente abbiamo implementato un nuovo sistema di corporate governance seguendo anche le indicazioni del codice di autodisciplina del comitato di Corporate Governance di Borsa Italiana. Il Consiglio di Amministrazione, è affiancato dal Comitato di Controllo Interno e dal Comitato Strategico., Il Comitato di Controllo Interno ha come ruolo la verifica del rispetto delle procedure e del sistema di controllo in generale.. Il Comitato Strategico analizza in via preventiva le proposte del CEO che hanno rilevante impatto sul medio e lungo termine e decide quali alternative presentare al CdA. Nel Comitato Strategico sono presenti il CEO, il CFO, i responsabili delle Divisioni (che apportano le conoscenze di natura tecnologica e di operation), un consigliere indipendente e il Presidente del CdA.*

*Le linee guida strategiche sono definite dal CEO e dal CFO; è interessante notare che la stretta interazione tra CEO e CFO è la preconditione, necessaria affinché il sistema funzioni.*

### **Paul Fogolin**

Consideriamo inoltre che il CFO è l'interlocutore chiave nella comunicazione con il mercato finanziario. È anche per questa ragione che è importante far funzionare bene il tandem CEO-CFO.

In altri termini, il CFO è il garante del fatto che le scelte strategiche siano

concretamente sostenibili e non siano invece il frutto di un innamoramento dell'imprenditore o dei responsabili di divisione nei confronti dei loro prodotti.

Nella nostra azienda, la composizione del comitato strategico è bilanciata tra strategia, finanza, tecnologia e operation; questo riteniamo sia il suo punto di forza.

### **Paolo Gubitta**

Complessivamente, qual è il fine ultimo del processo di crescita?

### **Federico de' Stefani**

*Di fatto noi siamo un'azienda leader nel mercato in macro-nicchie e non invece un'azienda di processo. Il nostro percorso di acquisizioni deve portarci ad avere un portafoglio di aziende costituito da imprese leader o che almeno rientrino tra le prime tre al mondo.*

*Se non raggiungiamo questo obiettivo, allora dobbiamo valutare concretamente l'ipotesi di cedere l'azienda. Ad esempio, la dismissione di alcune aziende del gruppo, pensiamo a Viterrie Venete, è spiegata dal fatto che eravamo convinti di non avere le risorse e le competenze per portare l'azienda ad una posizione di leadership sul mercato.*

# Il processo di pianificazione e controllo

Nel dialogo che segue si ha l'opportunità di apprezzare l'importanza dei processi di Pianificazione e Controllo anche (e soprattutto) per un'azienda che affronta periodi di crescita importanti. Periodi nei quali assumono rilevanza fondamentali i temi dell'orientamento (e della sua divisione a tutti i livelli aziendali) e del coordinamento.

Un gruppo che cresce ha bisogno di farlo in maniera armonica e guidato da precise direttrici di evoluzione. I processi, gli strumenti e i momenti organizzativi dedicati alla Pianificazione e Controllo permettono a SIT Group di governare l'evoluzione e di coniugare una consistente delega di responsabilità con l'unità di azione.

## **Andrea Stefani**

Quali sono le vostre procedure, e i momenti organizzativi, che voi dedicate ai processi di pianificazione e controllo?

## **Federico de' Stefani**

*Le strategie aziendali hanno una pianificazione a tre anni mediante il piano triennale che viene emesso prima dell'estate e presentato nel Comitato Strategico e nel Consiglio di Amministrazione: a supporto del processo organizziamo un incontro collettivo in cui vengono illustrate le linee gui-*

*da strategiche e gli obiettivi finanziari. Questa comunicazione top-down, molto esplicita, permette di allineare le aspettative di tutti gli attori coinvolti nel processo.*

*Nel mese di giugno predisponiamo il forecast dell'anno, basandoci su quattro mesi di actual e otto mesi di forecast, con previsioni di tipo economico e patrimoniale e con analisi competitiva e verifica dei progetti strategici; anche questo documento viene presentato nel Comitato Strategico e nel Consiglio di Amministrazione. A ottobre viene emesso il secondo forecast ed il budget dell'anno successivo. È il budget la stella polare delle mie scelte e di quelle dei miei collaboratori, rispetto al quale ci misuriamo regolarmente.*

*Per il controllo consuntivo ogni mese abbiamo un comitato di controllo di gestione per ogni divisione: si tratta di incontri finalizzati a fare la chiusura mensile e si analizzano tutti gli indicatori in grado di darci un quadro chiaro delle performance mensile. Gli stessi dati ci consentono poi di fare un consolidato corporate mensile. Tutte queste informazioni vengono poi raccolte in un quarterly report, inviato ai vari organi di governance.*

*Questo complesso flusso informativo permette a me e al CFO di mettere a*

*fuoco i KPI (key performance indicators) più significativi, individuare gli obiettivi da raggiungere e avviare per tempo il processo che porta alla definizione del budget. Questo modo di procedere viene replicato per ogni divisione e poi spetta al Corporate ricondurre le varie visioni a una dimensione unitaria.*

### **Andrea Stefani**

La vostra mi sembra un'organizzazione marcatamente di tipo funzionale; pensate potrebbe costituire un salto di qualità passare ad un assetto organizzativo per processi?

### **Federico de' Stefani**

*Dobbiamo andare in questa direzione, ma questo implica un adeguamento della struttura organizzativa, che non è facile da ottenere. Stiamo comunque adeguando il sistema MBO proprio su KPI che fanno riferimenti anche a processi che coinvolgono più aree. Noi siamo un'azienda con un orientamento molto funzionale, e il cambiamento non è semplice.*

*Per cambiare la mentalità in questa direzione, stiamo pensando di implementare la logica a full cost (almeno quello manifatturiero), al fine di sensibilizzare i decision makers sui costi dei processi e non delle singole fasi. Finora la nostra contabilità industriale opera con il metodo del costo standard diretto; Adesso, senza abbandonare completamente questa logica, dobbiamo integrarla con quella orientata maggiormente ai processi.*

### **Paul Fogolin**

Il vero scoglio in questo *shift* è la resistenza culturale, perché modificare i riferimenti alla base di processi decisionali implica modificare in modo profondo le attività operative.

### **Andrea Stefani**

Avete impostato, quindi, un sistema di *Performance Indicator* non solo tipo finanziario, ma che faccia luce e indirizzi il comportamento anche su altre direttrici?

### **Federico de' Stefani**

*In effetti, è così. Accanto ai KPIs e agli altri indicatori finanziari, realizziamo una customer survey, che permette ai primi livelli di avere tutte le informazioni (economiche e non) che servono per impostare le scelte.*

*In questi anni, inoltre, abbiamo sviluppato molto il tema del capitale intellettuale e dell'EVA. Nella nostra azienda la misurazione del capitale intellettuale e della sua evoluzione nel tempo ha validità sia interna offrendo ai responsabili di divisione degli indicatori oggettivi per misurare le varie componenti di questo "bene intangibile", sia esterna nella comunicazione istituzionale. In prospettiva, non escludiamo nemmeno l'evoluzione verso la redazione del bilancio sociale.*

*Anche sull'EVA stiamo lavorando in modo approfondito: lo usiamo come strumento sia per valutare le opzioni di acquisizione, sia per misurare in modo completo le performance manageriali.*

## Un processo core in SIT Group: il netting finanziario

14

### Paolo Zago

Un aspetto caratteristico del Vostro Gruppo, che ha avuto risonanza anche nell'ambito di diverse riviste professionali, è lo schema di centralizzazione finanziaria che avete adottato ormai da molti anni. Qui ci interessa in particolare l'organizzazione della tesoreria internazionale che voi avete impostato con uno schema di netting, in cui ogni mese tutti i flussi finanziari intercompany vengono regolati in modo "virtuale" in contropartita con la casamadre.

### Federico de' Stefani

*Inizialmente si sperava di utilizzare quello che era disponibile sul mercato: cioè, i prodotti bancari consolidati. Quando però abbiamo incrociato le nostre esigenze con gli strumenti disponibili, abbiamo optato per la creazione di un sistema custom.*

### Paul Fogolin

Effettivamente l'azienda stava rapidamente cambiando e l'architettura dei

flussi finanziari doveva adeguarsi alla nuova articolazione del gruppo, sempre più internazionale.

Per questo abbiamo visto in un primo momento i prodotti di *cash pooling* internazionale, ma non facevano al caso nostro, anche a causa dell'approccio poco flessibile delle grandi banche internazionali che all'epoca erano le uniche ad offrire il prodotto.

Per questo ci siamo orientati ad una soluzione *in-house* che abbiamo disegnato adottando metodologie di BPR (business process re-engineering) nell'area Finance. Il risultato è stato lo schema di netting internazionale, ormai molto collaudato ed esteso continuamente a tutte filiali estere via via che le loro dimensioni crescono.

La procedura di *netting* si basa su un insieme di procedure coordinate dal centro, *clearing statement*, *confirmation*, *settlement statement* e infine *value payment*, mediante il quale il saldo netto del debito/credito intercompany viene regolato sui libri delle società



coinvolte.

Solo successivamente e sulla base delle esigenze finanziarie del Gruppo avviene l'effettivo spostamento della liquidità (*cash management*) sempre su coordinamento del centro.

### **Paolo Zago**

Avete altri ambiti dell'organizzazione amministrativa e/o finanziaria che avete intenzione di centralizzare in tempi brevi?

### **Paul Fogolin**

Noi valutiamo in continuazione ciò che si può accentrare e ciò che invece ha senso decentrare oppure addirittura esternalizzare. Tra questi, sicuramente abbiamo preso in esame l'opportunità di costituire uno *shared service center* amministrativo, ma al momento, fino a quando non si rafforza la nuova struttura organizzativa divisionale, abbiamo un po' rallentato il processo di analisi e quindi rimandato questo futuro accentramento.

Anche per quanto riguarda il *cash pooling* internazionale siamo ancora in fase di analisi della soluzione da praticare. Il pooling va a intercettare il saldo bancario che ad oggi noi gestiamo mediante un coordinamento finanziario delle filiali all'estero, mentre in Italia abbiamo un vero e proprio *cash pooling*. In prospettiva, comunque, stiamo pensando al *cash pooling* internazionale, almeno

sulle società principali.

### **Paolo Zago**

Queste soluzioni sono molto innovative e probabilmente non è semplice spiegarle sia al vostro interno che all'esterno, stakeholders e non. Da un punto di vista di rappresentazione contabile, avete riscontrato qualche difficoltà, per esempio con la prospettiva di adozione degli IFRS/IAS

### **Paul Fogolin**

Sul *netting* non abbiamo riscontrato particolari problematiche contabili, semmai abbiamo dovuto studiare eventuali implicazioni fiscali inerenti la *withholding tax* su eventuali oneri e proventi finanziari intercompany. Altra questione è quella inerente l'attività di copertura di rischi e la relativa rappresentazione in bilancio (IAS 39). Noi pensiamo che non sia opportuno modificare le strategie di copertura sulla base di condizionamenti derivanti dall'applicazione di principi contabili. Tuttavia quando adotteremo gli IAS, non è escluso che dovremo rivedere il nostro approccio, almeno sul piano formale, allo scopo di rappresentare correttamente nel bilancio di esercizio i risultati della politica di gestione cambi.

# **Pianificazione strategica e controllo di gestione**

**Andrea Stefani**

**Consulente di Direzione e Formatore, Espeira**

16

Le espressioni “Programmazione” e “Pianificazione” vengono spesso utilizzate in maniera univoca, con un solo significato, anche se racchiudono momenti diversi della gestione aziendale. E’ necessaria allora una distinzione terminologica per fare chiarezza sui concetti da utilizzare.

## **Pianificazione strategica**

Indagando presso i vari autori che si sono interessati dell’argomento in questione, si scopre che molto spesso nel termine pianificazione strategica sono compresi due concetti differenti tra di loro. Secondo certa dottrina, infatti, “la pianificazione strategica è il processo di decisione delle mete dell’organizzazione e delle strategie per raggiungerle”. Nella precedente definizione sono contenuti due momenti diversi della gestione aziendale, essendo racchiuse sia la fase della definizione delle strategie sia i percorsi da attuare per l’implementazione delle stesse.

Secondo altra dottrina, invece, si distin-

gue il processo di elaborazione delle strategie, da quello della formalizzazione delle modalità di raggiungimento delle mete prefissate. La seconda fase prende, abbastanza frequentemente, il nome di pianificazione formale.

Si è osservato che il termine strategia fa riferimento al contenuto delle scelte di fondo circa la struttura dell’impresa nel lungo periodo, e quindi agli elementi rilevanti, interni ed esterni all’impresa, per l’assunzione di tali scelte; mentre quando si parla di pianificazione formale l’attenzione è rivolta alle modalità organizzative e metodologiche con cui si perviene alla scelta di strategia. Si intuisce allora il diverso carattere dei due termini in questione. La definizione delle strategie avrebbe contenuto prevalentemente descrittivo, mentre la pianificazione formale, astruendo dalla validità intrinseca delle scelte strategiche, avrebbe contenuto prevalentemente normativo.

E’ evidente quindi l’importanza della pianificazione formale. Affinché il pia-

no non si riduca ad un “libro dei sogni” devono essere evidenziate le azioni da intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi, devono essere formulate le politiche aziendali, devono essere stilati dei progetti concreti.

La pianificazione formale consiste, quindi, in “un sistema che consente l’esplicazione della strategia scelta, distribuendo in successione di tempo le fasi attuative con le scadenze relative, indicando gli eventuali investimenti o disinvestimenti decisi e le relative implicazioni economico-finanziarie”. Come è stato sostenuto, l’elemento caratterizzante la pianificazione formale è il pensare al futuro secondo schemi ordinati e sistematici.

La pianificazione si “materializza” nel piano, il quale assume la veste di un documento che formalizza la strategia adottata, indicando gli obiettivi e le azioni che ne scaturiscono. Il piano presenta degli scopi ben precisi, i quali possono essere individuati in:

- Evitare la dispersione delle informazioni.
- Circoscrivere in tempi ragionevoli un processo che potrebbe essere troppo dispersivo.
- Consentire una efficace e tempestiva comunicazione delle scelte strategiche affinché esse siano attuate dai responsabili operativi.
- Costituire la base documentale su cui valutare e controllare lo stato di avanzamento del piano.

Se da un lato risulta del tutto evidente la assoluta necessità del piano, dall’altra non si deve dimenticare come quest’ultimo sia stato sottoposto a pesanti cri-

tiche nel corso degli ultimi decenni. Critiche forse dovute agli eccessi di formalismo e di burocratizzazione che i piani pluriennali molte volte raggiungono. Esiste il serio pericolo (soprattutto per le aziende di grandi dimensione e per i gruppi) che la pianificazione formale divi da quelli che sono i suoi compiti caratteristici, diventando una sovrastruttura non solo inutile, ma anche e soprattutto dannosa alla vita stessa dell’azienda.

In fondo qualcuno ha osservato che la parte a maggior valore aggiunto di un piano strategico è quella nella quale vengono definiti gli “action plan”, quasi a voler sottolineare che le previsioni economico finanziarie, pur essendo importanti, sono soggette alla aleatorietà degli eventi, mentre l’indicazione delle azioni da svolgere rappresenta una guida reale per il management.

Nel corso degli anni, diverse sono state le risposte, in termini di “modellistica”, alle esigenze poste dalla pianificazione. Negli ultimi decenni, ad esempio, si è assistito al passaggio dalla impostazione esclusivamente centrata sul piano (Long Range Planning) all’attenzione alla strategia (Strategic Planning e Strategic Management) e ciò non solo per rispondere alla critiche, ma anche e soprattutto per fronteggiare le mutate condizioni ambientali interne ed esterne all’azienda.

Analizzando l’excursus storico proposto notiamo che i primi strumenti di riduzione delle complessità appartengono al *controllo finanziario*. Essi rispondono al processo di decentramento organizzativo realizzato dalle imprese, pas-

sando dall'organizzazione funzionale ai "profit center" divisionali, tra gli anni trenta e cinquanta. Il controllo finanziario consente di far fronte alle esigenze di raccordo tra centro e periferia, che la crescente autonomia dei subsistemi interni all'impresa (divisioni merceologiche, geografiche, ecc.) poneva in misura sempre più elevata.

In un secondo momento, per ovviare ai limiti intrinseci del controllo finanziario (visione solo di breve termine, carenza di visione strategica), viene sviluppato il *piano pluriennale*. Ma anche quest'ultimo documento non risponde pienamente ai bisogni di pianificazione. Lo stesso modo di costruzione del piano pluriennale, basato su "miglioramenti incrementali delle performance correnti", porta ad una riduzione delle complessità "semplicemente ignorando le opportunità di cambiamento".

Nei primi anni sessanta comincia a farsi strada un approccio che tenta di formulare un processo decisionale strategico vero e proprio. Lo strumento in questione è quello del *Long Range Planning*. Nella nuova impostazione, a mutare non è tanto il periodo di riferimento, quanto la qualità della previsione.

La logica non è più quella di allargare le previsioni rispetto al breve periodo, ma si comincia a pensare con l'obiettivo di "prevedere per valutare i vantaggi competitivi differenziali dell'impresa sui diversi mercati".

Purtroppo però anche il Long Range Planning dimostra ben presto dei seri limiti, i quali vengono evidenziati ed accentuati dalla crisi degli anni settanta. Lo strumento sconta le assunzioni

di stabilità e ripetitività che stanno alla base della sua impostazione; assunzioni che sono in stridente contrasto con l'ambiente che si sta delineando in quegli anni (qualcuno nota qualche analogia con gli anni contemporanei?). L'imprevedibilità infatti diventa sempre più un elemento predominante, e quelle che sono state chiamate sorprese strategiche (risposte non attese delle strategie aziendali) si fanno sempre più frequenti.

L'impresa si trova allora nella necessità di valutare le minacce e opportunità in un contesto di incertezza; ed è proprio per riuscire in questo intento che vengono sviluppati tre nuovi tipi di strumenti:

- Anticipazione delle minacce ed opportunità, in relazione alla capacità dell'azienda di sviluppare le alternative più promettenti. Lo strumento elaborato in questa fase prende il nome di *Strategic Management*. Esso presenta una forte innovazione nei confronti del Long Range Planning, introducendo un modo di pensare ed agire che "suppone una discontinuità netta con l'andamento corrente, e cerca di valutare minacce e opportunità, e capacità dell'impresa senza fare affidamento sui dati del passato".
- Selezione delle questioni strategicamente rilevanti, con la creazione di strutture organizzative ad hoc necessarie per seguire le questioni (issue) considerate critiche per il futuro dell'impresa.
- Gestione delle emergenze (Sorprese strategiche) con lo *Strategic Surpri-*

*se Management.* Qui l'innovazione consiste nel fatto che in risposta alle emergenze non vengono più create delle strutture ad hoc, ma viene attivata l'organizzazione nel suo complesso.

Nell'impostazione appena citata viene poi fatto un ulteriore passo in avanti individuando un "metodo evolutivo" che vedrebbe non più l'azienda come un'entità costretta a subire il cambiamento e a doverlo prevedere, ma come un soggetto capace di produrre il cambiamento stesso in base ad un proprio progetto.

### **Programmazione e controllo**

Resta, infine, un'ulteriore confusione terminologica da chiarire. Ci si riferisce all'uso, molto spesso ambiguo, che viene fatto delle espressioni "Pianificazione" e "Programmazione". Espressioni che in linguaggio accademico non rappresentano certamente dei sinonimi, anche se come tali vengono spesso adottate. E' stato allora suggerito (Eminente 1986) di utilizzare il termine pianificazione con riferimento alla determinazione delle strategie per "periodi di molto superiori all'esercizio annuale e per contenuti molto ampi" (anche l'azienda nel suo complesso). L'uso del termine programmazione, d'altro canto, dovrebbe essere riservato per un analogo procedimento, ma con un orizzonte temporale più limitato, e per un numero più limitato di problemi (ad esempio una sola funzione). Fattori differenzianti sono quindi sia l'orizzonte temporale di riferimento, che l'esten-

sione quantitativa dell'analisi.

Nel corso degli anni il collegamento tra i due processi è diventato sempre più critico, rappresentando la cartina di tornasole della criticità della necessaria connessione tra le azioni di breve e le azioni di lungo. Un'azienda consapevole della sua evoluzione, non dovrebbe fondare le sue scelte soltanto su ottimizzazioni di breve periodo, ma al contrario orientare le decisioni immediate a obiettivi di lungo periodo (sostenibilità di lungo periodo).

Il valore aggiunto dei processi di Pianificazione e Programmazione non è quindi soltanto intrinseco, ma deriva anche dal loro efficace collegamento. Vale a dire che ogni buon processo di budget dovrebbe partire da obiettivi strategici, espressi quindi dal processo di Pianificazione.

# **L'importanza della coerenza strategica delle funzioni no-core business (ma esistono ancora funzioni no-core business?) e le logiche make or buy**

**Paolo Zago**  
**Manager, Accenture**

20

Il “buon lavoro manageriale è una sapiente alchimia tra calcolo, giudizio e intuizione”, si legge nel contributo di Paolo Gubitta nel primo *Executive Book*.

In quel contributo, intitolato Cinque più uno: i sensi dell'*imprenditorialità*, si indicavano i *tratti somatici* dell'imprenditorialità, con riferimento al percorso professionale di Andrea Tomat, nel corso del quale calcolo, giudizio e intuizione sono stati il fulcro del processo decisionale e strategico che ha portato alle due operazioni di MBO (seguite o accompagnate da una fase di turnaround di successo).

A mio avviso, quegli stessi concetti possono essere utilizzati per analizzare il processo di ridefinizione della funzione di tesoreria nel caso SIT Group.

Emerge chiaramente l'*intuizione* della necessità di una rivisitazione strategica della funzione di tesoreria di Gruppo coerente con l'evolversi delle operations delle società operanti in tutto

il mondo: in particolare si era passati progressivamente da unità prettamente commerciali ove la principale tematica di natura finanziaria era la gestione del credito ad unità produttive vere e proprie con i propri cicli finanziari da gestire e, tuttavia, con la necessità di avere un'autonomia nella gestione dei rapporti con le banche. Parallelamente rimaneva altrettanto chiara l'esigenza di mantenere uno stretto controllo sul cash flow e sulla posizione finanziaria del Gruppo appesantita dalle acquisizioni effettuate.

Allo stesso tempo emerge con altrettanta chiarezza anche la componente di *calcolo* sintetizzata negli strumenti utilizzati nelle diverse fasi del progetto: dall'analisi interna dei processi operativi delle società estere per determinare le componenti che dovevano rientrare all'interno del perimetro della centralizzazione piuttosto che l'analisi esterna attraverso il benchmark dei prodotti bancari e, per finire, con la redazione di

un Business Case per giustificare l'investimento e del MasterPlan quale guida e riferimento temporale della realizzazione delle diverse fasi.

Infine la componente di *giudizio* che ha portato alla definizione di una soluzione custom in quanto i prodotti standard non soddisfacevano le esigenze che si erano manifestate.

L'analisi del caso SIT Group suggerisce alcune riflessioni circa l'importanza e la strategicità delle singole funzioni aziendali. In particolare:

- a) è possibile classificare a priori se una funzione sia o meno core business o, meglio, business critical? E' ancora importante questa distinzione ai fini dell'allocazione delle risorse in fase di budget e/o di valutazione delle performances aziendali?
- b) l'outsourcing si applica solo alle funzioni no-core business? E quando vale la pena pensare ad un processo di outsourcing?

Relativamente al primo quesito non credo esista una definizione valida a priori ma che la strategicità di una funzione dipenda essenzialmente dal contesto. Mentre in quasi tutte le aziende la funzione marketing e commerciale ha una valenza strategica, la funzione finanza ha una valenza diversa in un'azienda della grande distribuzione organizzata (ove lo spread fra incassi dai clienti e pagamenti ai fornitori vale molti, molti soldi) piuttosto che in un'azienda esclusivamente commerciale. Lo stesso vale per la funzione amministrazione che, principalmente attraverso la sua componente fiscale, può in alcuni settori essere determinante nel cogliere delle opportunità di risparmio/agevolazione notevoli a supporto del business. La strategicità della funzione non è determinata a priori ma consiste nella contribuzione dell'output della funzione stessa alla creazione di valore per l'azienda. Se accettiamo tale definizione tutte le

funzioni hanno almeno una componente strategica in quanto secondo un peso diverso contribuiscono alla creazione di valore per l'azienda.

Nel caso SIT Group, nelle ultime righe dell'articolo di introduzione all'intervento, si fa timidamente cenno alla possibilità di gestire in outsourcing alcuni processi. Ma quando e perché è opportuno ricorrere all'outsourcing? Che cosa, quali processi possono essere dati in outsourcing e quali assolutamente devono rimanere all'interno dell'azienda?

Innanzitutto l'outsourcing deve essere visto principalmente come un'opportunità di standardizzazione dei processi: dare "fuori" alcune parti dell'azienda e progettare un protocollo di comunicazione con un fornitore e non più con dei colleghi (nel senso stretto del termine ossia di membro appartenente alla stessa società) significa analizzare profondamente i processi di funziona-

mento e rendersi conto delle tortuosità organizzative e funzionali delle attività che li compongono.

Le ristrutturazioni di processo portano a stabilire un chiaro nesso fra input ed output in modo tale che i risultati siano misurabili, predicabili e ripetibili.

Le prime conseguenze sono una riduzione di costo (efficienza) e un aumento dell'efficacia e della qualità del processo. Se poi l'outsourcing viene gestito anche secondo principi di offshoring ecco che si aggiungono ulteriori benefici di natura economica con l'attenzione, però, a non sottostimare nel Business Case i costi di coordinamento e di riqualificazione del personale.

Secondo questa logica risultano più facilmente oggetto di outsourcing processi tipicamente transazionali e facilmente controllabili che possono appartenere alle diverse funzioni: dalla produzione di un componente alla gestione del ciclo passivo (apertura



ordini, registrazione fattura e processo autorizzativo al pagamento).

Non saranno e non dovranno mai essere oggetto di outsourcing i processi critici indipendentemente dalla collocazione all'interno dell'azienda: la definizione delle politiche di acquisto non potrà mai essere data un outsourcing (mentre potranno essere gestite in outsourcing l'apertura degli ordini, l'aggiornamento dei listini, ecc...), così come la definizione della politica di bilancio, la politica fiscale, il piano di marketing, ecc... Infine l'outsourcing deve essere un processo "dinamico" in quanto gestito da aziende che hanno come loro core-business proprio l'esecuzione dei processi esternalizzati da altre aziende. Ecco allora che se si vuole raggiungere/mantenere l'eccellenza si deve obbligatoriamente adottare una filosofia di Continuous Improvement con i relativi approcci/strumenti: DMAIC, Six-sigma, ecc....

# Stanza di compensazione: entrata libera?

Giampaolo Stella

Financial Controller, Skechers USA Italia

24

Tra i risvolti dell'incontro mi preme sottolineare la capacità di uscire dagli schemi dimostrata da SIT Group nel caso presentato: il trovare internamente delle soluzioni che il mercato del credito non riusciva a proporre a prezzi vantaggiosi.

Quali sono gli elementi che hanno portato SIT Group ad adottare una soluzione *in-house*?

Vediamo di identificarli brevemente.

Siamo di fronte ad un Gruppo internazionale, orientato alla globalizzazione, con le complessità di una vera multinazionale ma con dimensioni e volumi relativamente ridotti e quindi le tecniche e le soluzioni offerte dal mercato non si possono adottare in modo tradizionale e standardizzato.

Il Gruppo è caratterizzato dalla compresenza di società commerciali ed industriali con propri cicli e proprie esigenze finanziarie. Questo comporta un inversione di tendenza in relazione alle

operazioni *intercompany* da un flusso unidirezionale ad un flusso multidirezionale tra le componenti del Gruppo che ha la necessità di abbassare i costi di gestione di tesoreria e di minimizzare il rischio valuta.

Il *benchmarking* sul mercato presentava i seguenti risultati: le *network bank* internazionali si posizionavano su offerte rivolte alle grandi multinazionali, lontano quindi dalla media impresa. Le personalizzazioni del prodotto non erano contemplate e la soluzione si doveva realizzare all'interno del pacchetto standard.

Vengono così messe in luce le difficoltà per quelle aziende medio-piccole che volendo sfruttare gli strumenti finanziari prettamente ad uso di multinazionali si trovano in difficoltà nel reperire la giusta soluzione a costi sostenibili.

La stessa SIT Group si è dovuto sostituire alla banca nel momento in cui si è fatta carico della tenuta dei conti *in-*

*tercompany*, del calcolo degli interessi e della produzione degli estratti conto periodici.

Sicuramente l'odierna disponibilità di moderni sistemi ERP hanno agevolato tali funzionalità ma il tutto non può prescindere da un mercato del credito con un'offerta scarsa e con servizi ad uso quasi esclusivo ad interlocutori di taglia medio-grande.

Se l'analisi del caso ci porta a definirne con merito i contorni di positività e successo non dobbiamo dimenticare l'altro lato della medaglia: la carenza dei servizi offerti dal sistema bancario italiano.

Cinicamente possiamo dire che l'azienda ha dovuto distrarre risorse dalla gestione del core business per dedicarsi ad attività accessorie. E pur considerando che la sfida è stata vincente rimane la consapevolezza della forzatura dell'attività posta in essere.

Se vogliamo che le aziende possano crescere e dotarsi di strutture che le aiutino nel loro divenire dobbiamo pensare ad un tessuto in grado di sostenerne il cammino.

Conforta sapere che sempre più il mercato del credito nazionale sia stato colonizzato da operatori esteri che sembrano più preparati ed interessati a rivolgersi ad una fetta di mercato che ha esigenze da multinazionale navigata ma ha ancora l'abito della PMI portando una sana ventata di concorrenzialità che sicuramente mancava nel settore

Come spesso accade, e molte *case history* lo stanno a testimoniare, le aziende si muovono con tanta e tale velocità

che molte volte non riescono a trovare risposte esaustive all'esterno e per non perdere competitività si ingegnano nel ricreare all'interno quello che il mercato dei servizi avrebbe potuto offrire loro.

Il *gap* possiamo dire è quasi fisiologico. Il fattore distintivo si trova nella flessibilità degli interlocutori che dovrebbero saper cogliere tempestivamente le richieste provenienti dalle aziende per poterle renderle fruibili ad un cliente sempre più esigente.

Da un lato le aziende con le loro sempre più dinamiche richieste e dall'altro gli istituti di credito attenti ad osservare e ad ascoltare.

L'auspicio è quello che il contagio imprenditoriale colga anche quest'ultimi e che siano loro stessi in futuro ad anticipare soluzioni e servizi ai loro clienti prima ancora che emergano alla superficie riuscendo a leggerli nell'evoluzione stessa delle aziende e del mercato.

2

executivebook  
dicembre**2008**



[www.executivelabs.org](http://www.executivelabs.org)