

IMPRESE E TERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE



LE REGOLE DEL
pensiero lento
Razionalità in azienda

DEMOGRAFIA: I QUATTRO RISCHI (E INSIEME LE OPPORTUNITÀ) PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE _____	03
PASSAGGIO GENERAZIONALE, OGNI AZIENDA HA IL SUO _____	05
LA DIFFERENZA JUNIOR-SENIOR FA BENE ALL'IMPRESA _____	08
GENERAZIONI 2 E 3: COME COLLABORARE NELLA TRANSIZIONE _____	12
QUANDO E PERCHÈ SI SCEGLIE DI PRODURRE MENO _____	16
COME AFFRONTARE IL SEGNO "MENO" IN AZIENDA SENZA PAURA _____	20
PIANIFICARE PER INVESTIRE: AVERE LE IDEE CHIARE AIUTA _____	23
MILLE MODI PER CHIAMARLI SCONTI _____	27
SCACCO ALLA STRETTA AL CREDITO IN TRE MOSSE _____	31
LA BUONA GOVERNARCE SPINGE IL CREDITO ALLE PMI _____	34
CONOSCERE LE BANCHE: OBBLIGHI, STRATEGIE E NORME PER CONCEDERE CREDITI _____	38
GIÙ I PRESTITI, FRENANO GLI INVESTIMENTI. E ANCHE LE AZIENDE _____	42
COS'È LA POLITICA MONETARIA E COME IMPATTA SULLE IMPRESE _____	47
IL CROLLO DEL CREDITO SI BATTE CON IL FAI DA TE _____	50
BUDGETING COME BUSSOLA PER I PROGETTI DELL'AZIENDA _____	53

Demografia: i quattro rischi (e insieme le opportunità) per le piccole e medie imprese

Per descrivere il modo a cui spesso si guarda ai temi della demografia la metafora più efficace è probabilmente quella, spesso evocata, della rana, una metafora che trae spunto da una ricerca addirittura del 1882 della “John Hopkins University”. Durante un esperimento, condotto senza troppo rispetto per gli animali, si notò che lanciando una rana in una pentola di acqua bollente, questa inevitabilmente saltava fuori per trarsi in salvo. Al contrario, mettendo la rana in una pentola di acqua fredda e riscaldandola lentamente la rana finiva inevitabilmente bollita. Vero o falso, ma comunque efficace, questo aneddoto dimostra come cambiamenti impercettibili di giorno in giorno possono provocare effetti dirimpenti nel lungo termine. È quanto avviene con l’andamento demografico della nostra società, un andamento con due, molto evidenti, dimensioni contrapposte: da una parte il sempre più sensibile calo delle nascite, ridotte a quasi un terzo rispetto a quelle degli anni del baby boom del dopoguerra, dall’altra la crescita della vita media e della speranza di vita con una fascia di “anziani” sempre più ampia con notevoli ripercussioni sulle politiche (e sulle spese) sanitarie e previdenziali.

Ma questa realtà porta con sé altri effetti, non solo per la dimensione politico-sociale, ma anche in quella economico-imprenditoriale, effetti che sono a loro volta portatori di rischi e opportunità.

Come ha ricordato Ferruccio De Bortoli sul Corriere della Sera, citando uno studio internazionale Knight Frank, gran parte della ricchezza finanziaria e immobiliare appartiene ora a persone che hanno più di 70

di Gianfranco Fabi

anni, nate soprattutto nel periodo del boom economico. Nei prossimi quindici anni, si prevede quindi un passaggio generazionale di patrimoni, piccoli e grandi, per duemila miliardi.

Ma non si tratta solo di ricchezze finanziarie. Le sole aziende familiari rappresentano l'85% del made in Italy produttivo, un patrimonio di know-how e tradizione imprenditoriale fortemente identitario.

Il passaggio generazionale comporterà quindi anche il controllo e la gestione operativa delle imprese, così come le competenze e le esperienze professionali. E non sono la maggioranza i casi sarà possibile applicare la logica "di padre in figlio", magari prevista con anni di preparazione. Molto spesso i figli non ci sono, oppure non hanno voglia (o capacità) di sedersi sulla poltrona di comando, oppure preferiscono la più tranquilla gestione del patrimonio cedendo le partecipazioni ad altri imprenditori o a fondi di private equity, scelte che peraltro possono avere il fattore positivo di garantire la continuità e magari anche il rilancio aziendale.

Ci troviamo quindi di fronte ad una dinamica demografica che ha almeno quattro dimensioni di rischio, dimensioni che tuttavia possono diventare altrettante opportunità. 1) il passaggio generazionale nella gestione delle imprese in uno scenario esterno di grandi cambiamenti sul fronte dell'innovazione; 2) un analogo passaggio sul fronte finanziario e patrimoniale con dimensioni e numeri senza precedenti di eredità e successioni; 3) la trasformazione di una quota significativa di imprese strettamente familiari, controllate e gestite direttamente dal "padrone", in aziende dirette da manager; 4) la necessità di programmare con il più largo anticipo le scelte da compiere anche per essere pronti ad affrontare eventi imprevisti.

Considerare per tempo questi problemi può essere fondamentale non solo per evitare di finire come una rana bollita, ma soprattutto per salvaguardare e rilanciare il grande valore delle piccole e medie imprese italiane.



Davide **Ielmini**

Passaggio generazionale, ogni azienda ha il suo

Non c'è solo il passaggio di padre in figlio: bisogna conoscere tutte le variabili e saperle affrontare

La culla in azienda, i compiti scolastici sulla scrivania di papà, le vacanze estive in fabbrica, gli studi superiori o quelli universitari intercalati dai rumori della produzione, il nonno che ti insegna a "tirare di lima", la passione che, in molti casi, è valore ereditario. Il passaggio generazionale, però, non è né naturale, né semplice e neppure immediato. A dirlo sono gli stessi imprenditori che, avendo respirato odori o fragranze dell'officina, sanno bene quanto sia difficile prendere le redini di realtà complesse sotto il profilo organizzativo e gestionale. Allora, il passaggio generazionale diventa strategico. Anche, e soprattutto, quando il fondatore dell'azienda deve decidere con la testa, e non con la pancia, se in famiglia c'è un erede che potrebbe prendere il suo posto. Ma il passaggio generazionale deve essere affrontato come un processo, e le sfumature sono molteplici. Ecco:

UN SOLO SUCCESSORE IMPEGNATO NELLA GESTIONE

- » L'imprenditore ha un solo figlio
- » L'imprenditore ha più figli. In questo caso può accadere che un solo figlio abbia manifestato interesse per entrare in azienda, solo uno è adatto ai ruoli di vertice, oppure l'imprenditore ritiene sia opportuno affidare l'azienda ad un solo figlio

DUE O PIÙ SUCCESSORI

- » Tutti i figli, o solo alcuni, vogliono entrare in azienda e dimostrano le capacità necessarie per ricoprire ruoli al vertice e frazionamento della gestione
- » Tutti i figli, o solo alcuni, dimostrano interesse ad entrare in azienda e hanno le capacità per ricoprire ruoli manageriali. Un solo, però, è il leader con deleghe esecutive

GLI ALTRI CASI:

- » **Passaggio generazionale che affida la gestione dell'impresa ad un manager non familiare (la proprietà resta in capo alla famiglia).** Avviene quando gli eredi non dimostrano interesse, oppure nessuna attitudine alla leadership o, ancora, non hanno la giusta età per farsi carico degli impegni della gestione imprenditoriale. Può essere una scelta positiva perché da un lato si concede tempo ai giovani per acquisire le competenze necessarie, non li si costringe ad una scelta che potrebbe non fare per loro e, infine, si fa leva sulle competenze delle persone.
- » **Passaggio generazionale con riassetto proprietari (intervento di soci che non fanno parte della famiglia).** Si tratta di un'altra scelta positiva, perché evita divergenze di carattere

imprenditoriale e non porta in azienda soggetti che non sono interessati a gestire un'azienda. Però, ci sono anche alcune criticità perché i riassetto proprietari richiedono risorse anticipate e interventi sullo Statuto aziendale. In questo caso, potrebbe essere necessario intervenire con scissione di rami d'azienda e assegnazione differenziata di quote o azioni.

» **Passaggio generazionale con vendita dell'azienda.** Dare continuità ad una realtà che vanta anni, se non secoli, di storia e che nel tempo è cresciuta con forza sui mercati è un punto fermo di qualunque imprenditore. L'assenza di figli o di successori non adatti a ricoprire ruoli manageriali, le divergenze o i conflitti tra familiari considerati irrisolvibili, portano alla cessione dell'azienda ad un fondo di private equity o ad un acquirente privato.

» **Passaggio generazionale non programmato per gestire eventuali imprevisti.** Un'improvvisa indisponibilità dell'imprenditore conduce a dover affrontare alcuni problemi: se non è ancora stato individuato un successore, se questo c'è ma non è ancora pronto per guidare l'azienda o se c'è competizione tra i figli, ma non ci sono regole chiare, ricorrere ad un ma-

nager esterno alla famiglia è fondamentale. Se l'imprenditore aveva già pianificato il passaggio, non ci saranno problemi. In caso contrario, si dovranno gestire gli eventuali conflitti.

Però, come ci si prepara al passaggio generazionale? Quali sono gli strumenti che nello stesso tempo danno sicurezza e serenità all'imprenditore e alla sua famiglia? Quali i passaggi ai quali dare maggiore attenzione?

Di questo ne parleremo nel prossimo articolo

Davide Ielmini

La differenza junior-senior fa bene all'impresa

Non tutti i conflitti sono positivi, ma quelli che consentono di fare chiarezza nel business fanno crescere l'azienda nel passaggio generazionale



Litigare fa bene. Se non ne siete convinti, o credete il contrario, leggete questa intervista a Michela Floris, docente di Economia e gestione delle imprese e di Management delle imprese familiari all'Università degli studi di Cagliari. Perché fa bene? Perché il passaggio generazionale si basa, anche, su quei conflitti tra senior e junior di cui si parla forse poco, ma che sono uno dei motori del cambiamento. Quindi: i conflitti sono tutti positivi? Certo che no. Come si può gestire il battibecco in famiglia? «Concentrarsi sul cosa si deve fare e dove si vuole andare per il bene dell'impresa di famiglia, e lasciare da parte la soggettività: al centro dell'attenzione ci deve essere l'idea, o la soluzione, e non chi la propone».

PROFESSORESSA, I CONFLITTI SONO IMPORTANTI PER IL PASSAGGIO GENERAZIONALE?

Possiamo considerare i conflitti un tema-tabù perché siamo un po' figli dell'eredità dei "panni sporchi si lavano a casa". Lo si nota in alcune, recenti, ricerche che hanno messo in luce quanto sia preferibile parlare di disappunto, o scambi di idee più animati, piuttosto che di conflitto. Una parola malvista che genera chiusura. In realtà, tutto dipende da come vengono gestiti i conflitti, soprattutto quelli intergenerazionali rispetto agli intragenerazionali, perché sono questi a sviluppare nuovi equilibri. Faccio un esempio.

PREGO

Parliamo di vecchia generazione e nuova generazione: se all'interno dell'impresa vengono portate tutte le dinamiche vissute in famiglia è innegabile che avvengano i conflitti. Ancor più se la nuova generazione possiede uno spirito imprenditoriale tanto e quanto il fondatore dell'impresa. Se un giovane non ha spirito imprenditoriale, ed eredita l'impresa solo perché porta il cognome del predecessore, non ci sarà alcun interesse al conflitto. Invece, se vorrà lasciare la propria

impronta nell'impresa di famiglia, il conflitto sarà inevitabile. Però, non necessariamente negativo.

IN CHE SENSO?

Il conflitto è assolutamente positivo e deve essere stimolato: noi professori diciamo spesso alle associazioni di categoria e ai consulenti, sorprendendoli, che il conflitto va inteso come scambio di visioni contrapposte e non come lo si intende comunemente, con accezioni negative, nella vita di tutti i giorni. Spesso, nelle imprese si perde di vista il "cosa" fare e il "dove" si vuole arrivare per soffermarsi, invece, sul chi sta proponendo un'idea. Mettiamoci nei panni della vecchia generazione che ha creato, o ereditato, l'impresa in un'epoca diversa dalla nostra, che invece è fluida, digitalizzata e usa l'Intelligenza Artificiale. Strumenti che un senior non ha mai utilizzato. Il figlio, o la figlia, che nella gerarchia della famiglia hanno già acquisito il sapere, il saper fare e la conoscenza dai genitori, quando tentano l'inversione di questa gerarchia creano un po' di scompiglio.

QUALI SONO I MOTIVI?

Il senior vede negli eredi il suo sogno, ma li con-

sidera anche un prolungamento di quello che ha fatto lui: ti do l'azienda, ma non la devi cambiare. Nel momento in cui c'è una visione contrapposta, anche se l'obiettivo è quello della sopravvivenza di generazione in generazione, molto spesso si entra in conflitto non tanto perché il giovane vuole innovare, ma perché il punto di arrivo non è stato percepito prima dal senior ma dalla figura junior. Quindi, ci si focalizza su chi fa la proposta e non su quale è la proposta. Se ognuno resta sulle proprie posizioni, il conflitto rischia l'implosione.

È PER QUESTO CHE LEI PARLA DI CONFLITTI POSITIVI E NEGATIVI?

Certo. Infatti, ci sono i conflitti che non portano ad un ulteriore punto di equilibrio (morfostatici) e quelli che generano una nuova posizione (morfogenetici). Nel primo caso si arriva alla stasi, alla chiusura e ad una assenza di dialogo e comunicazione, che invece stanno alla base della risoluzione del conflitto. Con i conflitti morfogenetici, invece, si cambia la morfologia della situazione perché le parti fanno un passo avanti reciproco - non si tratta però di un compromesso - per individuare una nuova posizione: questo accade quando i

conflitti sono visti come strumenti che generano nuove idee e nuove opportunità. Anche in questo caso ci viene in aiuto un esempio.


QUALE?

Tempo fa proposi una sperimentazione ai membri di una famiglia particolarmente numerosa (genitori, figli, zii, cugini...) per far capire loro la differenza tra conflitti statiti e dinamici. Avrebbero dovuto proporre la soluzione, scrivendola al computer per garantire l'anonimato, ad un problema gestionale che in quel momento tutti loro stavano vivendo all'interno dell'azienda: tutti scelsero la soluzione del familiare che, solitamente, era inascoltato. Fino ad allora, tutti si erano sempre concentrati sul chi e non sul cosa. Oggi, le imprese non possono permettersi di restare ancorate alle proprie posizioni ed è sempre più importante stimolare – anche e soprattutto nelle piccole e medie imprese, che devono confrontarsi anche con le grandi Corporation – la costruzione di nuove relazioni per superare il problema della soggettività.

UN MANAGER ESTERNO POTREBBE SERVIRE?

Molte imprese hanno provato ad inserire nel Con-

siglio di amministrazione alcune figure esterne da usare come ago della bilancia, ma sappiamo che le imprese familiari, soprattutto quelle di piccole dimensioni, tendono a tenere nelle loro mani la governance aziendale e cedono con grandi difficoltà il controllo a manager esterni. Questo è un punto sul quale lavorare.

A close-up photograph of a man with a full, well-groomed reddish-brown beard and mustache. He is wearing a light blue button-down shirt with dark blue suspenders. He is focused on his work, looking down at a piece of machinery. His hands are holding several red and blue cables that are plugged into the machine. The background is slightly blurred, showing what appears to be a workshop or factory setting with various tools and equipment.

Davide Ielmini

Generazioni 2 e 3: come collaborare nella transizione

I 40/50enni sono nel mezzo tra il fondatore e la Gen Z che ha voglia di entrare in azienda. Ricette e strategie di convivenza

Durante il passaggio di testimone in azienda c'è una generazione, tra tutte le altre, che la professoressa Michela Floris, docente di Economia e gestione delle imprese e di Management delle imprese familiari all'Università degli studi di Cagliari, definisce «sfortunata». È quella compresa tra i 40 e i 50 anni: «Schiacciata tra il senior, che è ancora motivato, e i figli giovani che spingono per entrare nell'impresa di famiglia». Come uscire dall'impasse? «Pazienza e umiltà per camminare fianco a fianco».

LE NUOVE GENERAZIONI COME POSSONO AFFRONTARE I CONFLITTI CON I SENIOR SEMPRE PRESENTI IN AZIENDA?

Partiamo dal presupposto che non ci sono ricette universali. La presenza in azienda del fondatore, che può avere settanta e più anni, può essere un elemento positivo perché porta alle nuove generazioni saggezza, sapere e la conoscenza approfondita dell'impresa. Quella che si trova più in difficoltà è la generazione "di mezzo", coloro che hanno circa 45-50 anni, perché a volte si trova bypassata dalla terza generazione, i nipoti dei fondatori, che hanno voglia di fare. Quindi: da un lato c'è il senior che è ancora motivato e ha la forza di andare avanti, e dall'altro i giovanissimi che spingono per entrare nell'impresa di famiglia. Si tratta di un caso complesso, perché più generazioni convivono fra loro e più conflitti emergono. Che cambiano in base al livello culturale di ogni singolo componente della famiglia e di come questo vive la realtà che lo circonda.

COSA DEVE FARE LA GENERAZIONE SCHIACCIATA TRA I DUE FRONTI?

Si deve rendere conto che il fondatore dell'impresa vive un senso di proprietà psicologica nei confronti di ciò che ha costruito, quasi l'impresa fosse per lui un altro figlio. I giovani devono rendersi conto che questa forma di possesso non potrà essere rimossa o spodestata.

Ciò che dovranno fare è accettare, con estrema pazienza e umiltà, la situazione e dimostrare di poter essere in grado di gestire l'impresa di famiglia. Però senza rotture rispetto al passato. Nonostante io creda nelle rotture, perché hanno portato all'innovazione che conosciamo, queste possono creare squilibri e condurre ad un passaggio generazionale incompleto nel quale ci sarà sempre l'ombra di chi ha fondato l'impresa. E questa ombra non se ne va perché spesso, nelle imprese familiari, ad essere perseguiti non sono gli obiettivi di natura economica ma quelli di natura non economica. Quindi, la stabilità, l'unione e la pace familiare. In sintesi, le diverse generazioni devono imparare a camminare fianco a fianco per il bene dell'impresa sapendo che un passaggio generazionale potrà durare cinque anni ma anche venticinque o trenta. Poi, ci può essere l'imprenditore illuminato che se ne va in pensione e lascia tutto ai figli, però sappiamo bene che questo – soprattutto nelle piccole imprese – non accade.

CI SI DEVE MUOVERE A PICCOLI PASSI?

La nuova generazione deve capire quando sarà il momento adatto per fare un passo in più perché

è ben diversa la capacità di adattamento tra un quarantenne e un ottantenne: quest'ultimo vive con difficoltà il fatto che il suo *modus operandi* e la sua impresa – creata a sua immagine e somiglianza – possa essere cambiata. Allora, sta ai giovani chiedere una prima delega e le prime responsabilità su una piccola parte delle attività imprenditoriali per poi dimostrare i risultati delle loro decisioni. Anche sbagliando.

I CONFLITTI POSSONO PORTARE ALLA RINUNCIA DI CHI, INIZIALMENTE, ERA INTERESSATO AD ENTRARE IN AZIENDA?

Accade. E in quel momento l'andamento dell'impresa, entrata in un momento di stasi, assume la forma di una conca capovolta: dopo una fase di sviluppo e maturità subentra il declino. Che accade quando la nuova generazione, prima interessata al passaggio generazionale, decide di staccarsi dall'impresa. Fatto non negativo: a volte chi abbandona sceglie di aprire una nuova attività per dare vita ad un ecosistema imprenditoriale interessante, facendo tesoro di quell'aria di business respirata nell'azienda di famiglia. Se invece i figli non sono interessati ad entrare in azienda, e in questo caso

vengono definiti "eredi passivi", si procede con la liquidazione delle quote secondo legge. Un altro passo positivo, perché questi giovani non hanno diritto di voto all'interno del consiglio di amministrazione, non decidono dell'andamento dell'azienda e quindi si evita un suo possibile declino. Infine, c'è il caso in cui il figlio o la figlia, seppur molto interessati al passaggio generazionale, hanno le ali tarpate e lasciano la presa. Con la perdita di un patrimonio non solo produttivo, ma anche sociale e culturale, che è importante per tutti.

PUÒ ANCHE ACCADERE CHE SI ASSISTA AD UN PASSAGGIO GENERAZIONALE INCOMPLETO?

Capita, a volte, quando gli eredi si impongono e vogliono scavalcare, o esautorare dal trono, il fondatore dell'azienda. Si tratta di una scelta che non appaga perché alle spalle di questi giovani ci sarà sempre l'ombra del padre e tanti "se avessi": se avessi sbagliato, se avessi aspettato, se avessi rispettato la sua esperienza. Da qui il passaggio generazionale incompleto che si verifica anche quando il fondatore viene a mancare improvvisamente, oppure lascia l'impresa senza che la nuova generazione sia pronta a prenderne le redini.

Allora subentrano ancora i "se avessi", oppure i "cosa avrebbe fatto" il padre o il nonno. Il conflitto è fondamentale perché permette ad entrambe le generazioni di mettersi alla prova e di rispondere ad una prima domanda: fino a che punto sei capace di trovare la risposta giusta non per te stesso, ma per la nostra impresa?

Antonio **Belloni**

Quando e perché si sceglie di **produrre meno**

Adeguarsi a prezzi più alti significa
adeguarsi al rallentare complessivo dei
volumi di vendita



Se la domanda di prodotti sul mercato si restringe, alcune aziende decidono di seguirla e producono meno. Alcune lo fanno momentaneamente, altre per cercare efficienza ed incrementare i margini oppure per ragioni di sostenibilità, altre ancora per conservare potere commerciale e far leva sulla scarsità.

Prendiamo un esempio attuale: l'editore internazionale HarperCollins ha scelto di realizzare copertine di libri più sottili e compatte così da richiedere meno inchiostro e carta, con la duplice idea di risparmiare ed essere più sostenibile.

Le opzioni sono tante, ma il maggior stimolo all'azione arriva oggi dal mercato.

BASSA DOMANDA

Nonostante l'inflazione sembri fermarsi, i prezzi si stanno stabilizzando a livelli ben più alti di quando era cominciata. Ed alle imprese non resta che abituarsene. Ma adeguarsi a prezzi più alti significa soprattutto adeguarsi al **rallentare complessivo dei volumi di vendita**.

I volumi attuali di scambio sono infatti inferiori ai precedenti per molti settori, dal retail, alla filiera dell'automotive, fino alle tecnologie. E le imprese avvertono il segnale a valle ed a monte del proprio punto di osservazione, sono toccati i clienti così come i fornitori.

CONSUMI RIDOTTI VOLUMI RIDOTTI

La prima motivazione per pensare di abbassare i volumi della produzione è quindi l'attuale riduzione dei consumi. Anche se la maggior parte delle imprese vi risponde con una reazione naturale e non sempre efficace: ritocca i prezzi, applica sconti, ricorre a saldi ed offerte.

La prima scelta fa leva sulla convenienza, e la seconda va nella direzione opposta, facendo leva sulla scarsità. E ci sono due espressioni molto note ed interessanti a rappresentare il bivio davanti a cui si trovano le imprese che **prendono la strada dei prezzi**, e quelle inve-

ce che **prendono la strada dei volumi**.

Da Ceo di General Motors, Richard Wagoner era ben consapevole degli elevati costi fissi del settore; perciò, pensava che "in tempi di crisi ci conviene ridurre i prezzi piuttosto che i volumi. A differenza di altri nostri concorrenti, continuiamo a guadagnare soldi".

L'ex Ceo di Porsche Wendelin Wiedeking invece, di fronte a periodi di crisi sceglieva prezzi stabili per difendere il suo mercato e scongiurare la diminuzione dei prezzi delle macchine usate. E lo faceva intervenendo sui volumi.

«Quando cala la domanda, riduciamo le quantità prodotte, non i prezzi. Per noi è chiaro: non inonderemo il mercato con automobili per le quali non c'è domanda. Noi produciamo sempre una macchina in meno rispetto alla domanda di mercato».

TUTTE LE OPZIONI

La tattica di agire sui volumi ha quindi più strategie sottostanti.

Quantità inferiore, stesso prezzo

Una di queste tattiche è diventata evidente durante il periodo di inflazione recente, ed infatti è chiamata in inglese shrinkflation, in italiano sgrammatura. Abbiamo visto diminuire le dimensioni e ridurre la quantità dei prodotti in una confezione,

a parità di prezzo. Ma è un'azione furba e quindi da comunicare necessariamente al cliente, «ti diamo meno, allo stesso prezzo».

L'obiettivo è comunque raggiunto, ovvero si tengono alti i margini in un momento in cui i costi sono lievitati, ed è un modo per scaricare sul cliente/consumatore gran parte degli aumenti. È una tattica audace ma rischiosa. Anche se non incide necessariamente sui volumi effettivamente prodotti.

ASSORTIMENTO O QUANTITÀ

Due modi netti per intervenire sui volumi sono ridurre **l'assortimento** oppure ridurre la quantità prodotta.

Il primo può essere una tattica interessante, soprattutto se coincide con una rivisitazione complessiva del proprio parco macchine: è l'occasione per ridurre il proprio campionario, meglio se ragionando sui prodotti che fanno maggiori margini.

Il secondo, **ridurre le quantità complessive**, può avere ragioni altrettanto interessanti, se ben pensate.

La prima potrebbe essere finalizzata al **conservare potere commerciale**. E può agire sulla quantità come sul tempo, e la incontriamo quando ci dicono "posso dartene solo diecimila pezzi", oppure "ok, ma li avrai tra sei mesi, non prima". Dopo i semestri di post Covid in cui c'era la cor-

sa all'accaparramento, quindi a fare magazzino, il vento è cambiato e le imprese tornano a cercare leggerezza. Per questo una delle ragioni della riduzione dei volumi prodotti è anche la **ricerca di efficienza**. Poco magazzino, poche scorte, meno costi.

Anche la ricerca di sostenibilità si può includere tra le buone ragioni per **incidere sui volumi innovando i prodotti** – riducendo dimensioni, peso, spazio, packaging – e fa il paio con quella precedente. Soprattutto se produrre meno vuol dire anche programmare con largo anticipo, avere meno scarti di materiale e resi.

ADATTAMENTO ALLA DOMANDA

Ognuna di queste scelte tattiche è però ben costruita quando è supportata dalla capacità di **comprensione e di adattamento alla domanda** di mercato, che può variare nel breve e nel lungo periodo, come molte imprese stanno sperimentando proprio ora.

Dobbiamo affidarci al suo monitoraggio anche quando la nostra impresa non è costretta a reagire in tempi brevi. È bene osservare e tenere conto cosa succede alle quantità maneggiate dai nostri fornitori, così come a quelle destinate ai nostri clienti, e cosa accade anche ai tempi in cui sono prodotte e consegnate.

Quando il vento cambia direzione, e magari le ven-

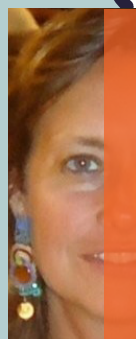
dite non sono stellari come di questi mesi, è sempre il momento giusto per conoscere meglio cosa succede intorno a noi, trarne dati, informazioni ed esperienze per migliorare le nostre scelte.

Anche quelle che riguardano i volumi prodotti.

Nicola **Antonello**

Come affrontare il segno “meno” in azienda senza paura

Analizzare la produttività interna e anticipare le crisi esterne sono le soluzioni più efficaci



Maria Letizia Giorgetti

Docente di Advanced organisation all'università Statale di Milano e consulente del Mise sulle crisi aziendali nel Governo Draghi

Come avviene nella vita di tutti, anche nelle aziende possono esserci dei momenti di calo di lavoro, di ordini, di fatturato. Capita. D'altronde tutti, prima o poi, per molteplici ragioni, vivono alti e bassi: dalle persone alle associazioni.

Perché le imprese dovrebbero esserne esenti? Eppure, appena in azienda si legge un segno "meno", scatta l'allarme rosso. Per carità, giusto preoccuparsi, intervenire, ma senza farsi prendere dal panico. Già. Ma come comportarsi in questi casi? Lo abbiamo chiesto a **Maria Letizia Giorgetti, docente di Advanced organisation all'università Statale di Milano e consulente del Mise sulle crisi aziendali nel Governo Draghi**. Ecco, quindi, i suggerimenti della professoressa Giorgetti.

PREVENZIONE

Innanzitutto, per evitare di subire dei cali e, quindi, cercare di prevenirli, bisogna compiere un monitoraggio continuo della situazione aziendale. Si deve poi incrociare l'eventuale stabilità o fragilità finanziaria della singola azienda con quanto sta avvenendo nel settore, perché se la crisi fosse della singola azienda, potrebbe essere più semplice capire dove intervenire internamente, mentre se i problemi toccano un intero comparto o una filiera, sarà più problematico.

ANALISI INTERNA

Innanzitutto, quindi, bisogna vedere se si ha una gestione efficiente delle varie funzioni dell'azienda e del personale, unitamente a una valutazione dei costi energetici che si sostengono. A quel punto si può disegnare una strategia per andare a migliorare e ottimizzare lo scenario.

Nel caso di un calo, si analizzano le cause interne ed eventualmente si può intervenire. Per esempio: in azienda le risorse sono utilizzate bene? Ci sono competenze specifiche per affrontare quel business? Per questo è fondamentale avere una formazione permanente, soprattutto tra chi deve prendere delle scelte strategiche e tecniche. Non è più possibile non avere una formazione permanente, perché la velocità del mondo di oggi, in tutti i campi, è talmente elevata, che, se si resta fermi, è difficile rimanere al pas-

so. La formazione continua tocca anche aspetti come l'analisi delle soluzioni di investimento e delle contromisure da mettere in atto per prevenire una crisi.

DIMENSIONI, BIG DATA, FORNITURA

E ancora: l'analisi deve comprendere anche l'organizzazione, ovvero valutare se si è sovradimensionati, oppure se si hanno in dotazione degli impianti non utilizzati al massimo o al meglio. In tal senso, anche l'intelligenza artificiale e i big data, se utilizzati bene e seppure abbiano anche loro dei lati negativi, possono aiutare molto nel monitoraggio costante e in tempo reale delle sezioni aziendali. E possono aiutare, e molto, anche le nostre Pmi che, magari, possono anche appoggiarsi ad aziende più grandi per questo tipo di supporto. Un esempio: trovare una fornitura o diventare fornitori passerà, a breve, attraverso le piattaforme digitali. Se non si è pronti, si rischia di rimanerne fuori.

MINISTRO DEGLI ESTERI ANCHE IN AZIENDA?

Visto che nell'era della globalizzazione, quello che accade a migliaia di chilometri di distanza, può avere ripercussioni anche sui capannoni nazionali, bisogna avere del personale in grado di conoscere e analizzare gli eventi che accadono nel mondo per capire se e come avranno conseguenze sull'impresa. In azienda servono quindi persone

con soft skills adeguate e in grado di monitorare quanto avviene a livello geopolitico, soprattutto nell'attuale situazione particolarmente instabile e in continuo cambiamento sullo scacchiere mondiale. Serve quindi una capacità di lettura della realtà in tempo reale per poter reagire bene e in fretta.

LOGISTICA LOGICA

Infine, quando si attraversano momenti di calo di fatturato, si può investire in logistica e digitalizzazione, sposando aspetti di transizione ecologica ma, anche qui, è necessario avere del personale formato in tal senso. Un personale in grado anche di analizzare come stanno andando i mercati in cui si lavora, per riuscire ad anticipare le situazioni e, possibilmente, fermarsi o cambiare in tempo strategia.

Davide **Ielmini**

Pianificare per investire: avere le idee chiare aiuta

La cultura finanziaria deve essere patrimonio degli imprenditori.
Investimenti bancari? Non sempre conviene



Paolo Coletti

Docente di finanza computazionale alla Libera Università di Bolzano

Dritto al punto: «Ai privati, così come agli imprenditori, do lo stesso consiglio: per non farsi fregare, bisogna essere preparati». **Paolo Coletti, docente di finanza computazionale alla Libera Università di Bolzano**, youtuber di grande successo e divulgatore sui temi dell'educazione finanziaria, è un content creator che alla "filosofia" preferisce la realtà. Perché per gestire bene le proprie risorse bisogna conoscere i meccanismi che muovono i mercati.

PROFESSORE, UNA CORRETTA EDUCAZIONE FINANZIARIA AIUTA L'IMPRENDITORE A GESTIRE MEGLIO LE RISORSE AZIENDALI E A PRESENTARSI IN BANCA CON UNA MAGGIORE CONSAPIBILITÀ?

Si deve sempre partire dall'importanza che riveste la gestione delle risorse in azienda. Infatti, spesso si parla della gestione aziendale come di un'entità distaccata da quella personale, eppure segue gli stessi principi. L'imprenditore, come il privato, deve farsi un'idea chiara delle funzioni del denaro: da un lato serve per pagare le tasse e investire in nuovi macchinari o in nuove assunzioni, dall'altro tutta quella parte di capitale che negli anni a venire non servirà all'attività potrà essere diretta verso gli investimenti in obbligazioni o azioni. Con

le quali si investe in un'altra azienda. L'importante è investire seguendo una pianificazione temporale, e qui entra in gioco il rapporto con le banche: presentarsi a un istituto di credito con le idee chiare aiuta, perché si evita il rischio di acquistare prodotti spesso molto costosi ma poco adatti alla strategia dell'azienda, ai suoi scopi e ai suoi tempi. Poi, non è sempre detto che ad un imprenditore convenga investire: se questo ha un buon ritorno da ciò che fa ogni giorno, è bene che metta risorse nell'impresa.

DA DOVE DOVREBBE PARTIRE UN PICCOLO IMPRENDITORE PER MUOVERSI CON UNA CERTA SICUREZZA NELL'AMBITO FINANZIARIO?

Un piccolo imprenditore che dispone di un patrimonio ingente da investire, dai 200mila euro in su, può affidarsi a consulenti finanziari autonomi. Si tratta di professionisti che consigliano i prodotti più adatti, e anche meno costosi, senza alcun conflitto di interesse e la cui consulenza costa circa l'1% del patrimonio gestito. Anche gli imprenditori potrebbero studiare il funzionamento delle obbligazioni e degli ETF azionari, che hanno basse commissioni di gestione e si negoziano in Borsa, come le azioni. Però, so benissimo che l'imprenditore è super indaffarato e non può tenere tutto

sotto controllo: è per questo che nel suo staff dovrebbe avere qualcuno che possieda queste competenze.

UN'EDUCAZIONE FINANZIARIA LIBERA L'IMPRENDITORE DAL BANCOCENTRISMO?

Le banche sono gli unici attori che hanno accesso al mercato, quindi da loro bisogna sempre passare. Ma se per il settore retail gli investimenti sono a basso costo, per gli imprenditori non troppo. Ricordo che l'attività di consulenza delle banche tende a piazzare prodotti che sono sì favorevoli al cliente, ma lo sono anche per l'istituto di credito perché i costi vengono scaricati sul cliente. Per evitare di incorrere in brutte sorprese – a volte i costi superano i rendimenti - serve una buona educazione finanziaria.

SI PARLA MOLTO DI FINTECH: UNA POSSIBILE SOLUZIONE PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE?

Si tratta sempre di intermediari finanziari, ma alcune Fintech non sono regolamentate: meglio evitare. È anche vero, però, che il mondo finanziario è in pesante evoluzione: l'imprenditore che ha tempo e voglia fa sicuramente bene a buttare l'occhio al di là della realtà locale alla quale è abituato. L'im-

portante è affidarsi a strutture serie, anche estere, purché attive all'interno dell'Unione Europea. In sintesi: è sempre una buona prassi avere un aggancio con una banca locale perché gli intermediari online, o le banche estere, se ci dovessero essere problemi limiterebbero immediatamente l'accesso al denaro. Come privato tendo ad usare entrambi: lo consiglio anche alle imprese.

UN'IMPRESA PREPARATA IN AMBITO FINANZIARIO È CONSIDERATA PIÙ SOLIDA?

La solidità di un'azienda si vede più dal suo business che da come gestisce i suoi investimenti, che di certo non rappresentano il punto centrale per una tipica azienda italiana. Senza dubbio, però, si costruisce una relazione diversa perché il funzionario della banca sa che si sta confrontando con un interlocutore preparato. Quindi, c'è maggiore attenzione sulla proposta dei prodotti perché si conosce bene il profilo di rischio dell'impresa.

SONO LE STESSA BANCHE A CHIEDERE AGLI IMPRENDITORI DI ESSERE PIÙ PREPARATI SOTTO IL PROFILO FINANZIARIO?

Spezzo una lancia a favore delle banche: se da un lato ci sono realtà alle quali fa senz'altro comodo relazionarsi con imprenditori che ignorano i

fondamenti dell'educazione finanziaria, dall'altro ci sono istituti di credito che invece li incoraggiano a informarsi. Il problema è che il cliente, solitamente, non si lamenta dei costi dei prodotti ma del fatto che gli investimenti vanno male. È per questo che una persona educata a livello finanziario farebbe tanto comodo anche alle banche, perché sa cosa accade al mondo e sui mercati e le proteste nei confronti dell'istituto di credito sarebbero minori. Il vero problema sorge quando il cliente è profilato in modo errato. Non tutte le banche sono uguali.

ESISTE UN RAPPORTO TRA EDUCAZIONE FINANZIARIA E CRITERI ESG?

I criteri ESG vanno di gran moda, ma al momento non procedono di pari passo con l'educazione finanziaria. Anzi, si tratta di due mondi lontani. Il fatto è che l'educazione finanziaria, così come tutte le discipline, aiuta ad ampliare le nostre conoscenze perché ne aggiunge sempre di nuove a quelle che già abbiamo. Quindi, è un aiuto valido anche per capire cosa sono i criteri ESG e quali prodotti sono classificati come sostenibili. Aiuta l'imprenditore a porsi qualche domanda su cosa, come e quando si deve investire.



Antonio **Belloni**

Mille modi per chiamarli sconti

Con il calo dei consumi si cercano alternative al taglio dei prezzi, ma attenzione alle reazioni dei clienti

Alzi la mano chi negli ultimi tre mesi non ha ricevuto sms, telefonate, mail, volantini con sconti ultimissimi, saldi in scadenza, offerte speciali, promozioni imperdibili, buoni gratuiti, coupon dal valore di, e omaggi all'acquisto di prodotti o servizi.

Sembra impossibile, perché solo due o tre semestri fa stavamo remando nella direzione opposta, cercando la modalità migliore con cui giustificare e comunicare i nostri prezzi al rialzo, adeguarli al mercato e renderli adatti a coprire i nostri costi lievitati a causa dell'inflazione.

La tendenza si è letteralmente capovolta.

SPINTA VERSO L'ACQUISTO

Facciamo un esempio.

Un mese fa ci arriva sulla casella mail un buono sconto per gli acquisti presso una notissima insegna della GDO: 20 euro per 100 euro di spesa, se fatta entro il 31 agosto. Lasciamo scadere la data senza l'acquisto, e cosa succede? Il 2 settembre arriva un altro buono: questa volta da 10 euro per un acquisto da 50 euro.

Solo a quel punto facciamo la spesa, e dopo qualche giorno arrivano sulla casella altre due mail, a un breve intervallo: una con un buono da 10 euro

senza vincoli di spesa, e l'altra con un buono da 4 euro per una spesa da almeno 20 euro.

Con la prima mail si voleva forse sollecitare il consumatore all'azione, perché fermo da un po' di tempo. Con la seconda si tentava poi di mobilitarlo con una spesa di quantità inferiore e quindi più abbordabile. E con le successive lo si voleva tenere caldo, così da spingerlo a ulteriori acquisti nel breve periodo.

Cosa non si fa per riportare i clienti a comprare?

VIETATO ABBASSARE I PREZZI

Si fa di tutto, ma non si possono tagliare esplicitamente e linearmente i prezzi. Ipotizziamo qualche ragione.

Nessuna impresa vuole ammettere di dover abbassare i prezzi per fare più volumi. Nessuna impresa vuole parlare di recessione, soprattutto in quel retail che sta davvero soffrendo, ma non si dice. E soprattutto, nessuna impresa può dire di abbassare i prezzi dopo averli alzati solo un anno e mezzo prima.

Le poche volte in cui si parla di uno sconto o di un taglio netto sul prezzo è infatti in situazioni spiacevoli, come dopo un ritardo clamoroso sulla

consegna o un palese disservizio. Insomma, dichiarare di abbassare il prezzo di prodotti e servizi sembra sfiorare impercettibilmente le corde della reputazione.

Dunque, si può fare tutto per tagliare i prezzi. Basta non ammetterlo esplicitamente.

OGNI GIORNO UNO SCONTO

Ora facciamo un giro su quella funzione di Google che ci dà informazioni sulla frequenza di utilizzo delle parole. "Sconti" e "saldi" sono sempre cadenzate da picchi di utilizzo stagionali, mentre "promozioni", "tagli" ed "offerte" sono meglio distribuite nel tempo, senza picchi di utilizzo.

Eppure, sotto a questo discorso pubblico "dichiarato", c'è tutto un contenuto commerciale che viaggia nel dark social – tra mail, sms, newsletter, chat – che ha rotto gli argini e ci raggiunge ogni giorno, in ogni momento, su ogni canale digitale privato che utilizziamo con frequenza.

Quindi oggi i contenuti commerciali hanno maggior intensità, sfruttano tutti i percorsi e gli strumenti disponibili, e per la maggior parte portano con loro una parvenza di convenienza legata solo implicitamente ai prezzi.

Si evitano così i tagli lineari, col rischio di far paga-

re meno anche a chi non interessa, chi non ci fa caso, chi non ne ha bisogno. E si mandano invece stimoli continui per riattivare un ciclo di acquisti che sembra essere terribilmente rallentato.

Riassumendo, la sequenza è stata più o meno questa: corsa agli acquisti post Covid, accaparramento poi scarsità di materie prime e prodotti, inflazione e poi di nuovo acquisti, e ora che i salari non hanno seguito l'inflazione il ciclo rallenta.

È quindi arrivato il momento dei rinvii, della riduzione del potere d'acquisto e di una serrata competizione dell'offerta, perché ora i clienti scelgono meglio i prodotti, i servizi, i fornitori. Ed è partito un arbitraggio delle scelte molto più sofisticato, che influenza anche le modalità e i tempi di pagamento.

LE TATTICHE ALTERNATIVE

I prezzi fermi a livelli più alti di prima ci fanno dimenticare che l'inflazione ha rallentato la sua corsa.

Ecco perché le imprese scelgono tre modi, buoni o cattivi, per reagire.

Il primo è **chiamare i tagli dei prezzi in modi alternativi** a quello più chiaro e naturale: si usano le parole saldi, sconti e promozioni, bonus e omaggi,

3x2, offerte, e Black Friday che vanno ben oltre le date prefissate, immergendo il consumatore in un limbo di eterno sconto.

Il secondo è infatti estendere il taglio nel tempo, e farlo uscire dall'occasionalità del momento contingente e connesso a una festività, o alla conclusione della stagione, oppure all'esaurimento del campionato. Passiamo così dalla corsa veloce verso un'occasione limitata, a **un tempo esteso di tagli senza limiti.**

La terza reazione porta a una **costruzione diversa del taglio**, che si aggancia talvolta a un periodo (il giorno, la settimana, il mese, la stagione, il San Valentino, il Carnevale...), talvolta a una quantità di prodotto o servizio acquistati e tal'altra all'acquisto successivo oppure continuato, oppure all'abbandono di un fornitore.

QUANDO FUNZIONA

Il bombardamento di sollecitazioni e stimoli a più livelli verso il consumatore o il cliente può sembrare efficace, perché "in un modo o in un altro lo si colpisce" ma può anche contenere qualche rischio.

Si può finire per generare un sapore amaro equivalente o addirittura peggiore di quello che si voleva evitare ammettendo un taglio sincero dei prezzi.

Il tutto può trasformarsi dalla tattica momentanea di un periodo di bassi consumi, ad un'abitudine tutt'altro che momentanea, soprattutto se i consumi non si riprenderanno subito.

E se non è supportato da una strategia sottostante, ma è semplicemente una reazione, può portare verso luoghi sperduti e pericolosi.

I vincoli efficaci del suo utilizzo di solito sono l'imposizione di una scadenza temporale molto rigida – finiscono a un termine preciso e poi si cambia tattica – oppure la sua limitazione ed applicabilità a prodotti ben specifici, che alternativamente prenderanno un'altra strada.

Di prodotti in sconto da tempo sono pieni molti magazzini e di promozioni costate una fetta di bilancio si può fare un lungo elenco.

Meglio capire bene dove ci si può spingere.

Giuliano **Longo**

Quando si verifica una contrazione del credito, le imprese sono costrette ad adottare misure adattative: il nostro "ABC"

Scacco alla stretta al credito in tre mosse



Andrea Quintiliani

Professore di Finanza Aziendale del Dipartimento di Economia Aziendale (DEA) dell'Università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara

La stretta creditizia, ossia la difficoltà per le imprese di ottenere credito, nota come credit crunch, «può derivare da condizioni economiche difficili, regolamentazioni bancarie più severe o un aumento dei rischi percepiti, e richiede alle aziende di adattarsi rapidamente» ci spiega **Andrea Quintiliani, professore di Finanza Aziendale del Dipartimento di Economia Aziendale (DEA)** dell'Università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara.

Quando si verifica una contrazione del credito, le imprese sono costrette ad adottare misure adattative per affrontare le difficoltà nell'ottenere prestiti dalle banche. Il docente ci fornisce una guida in stile 'ABC' per aiutare l'imprenditore a gestire una situazione simile. Una sorta di «vademecum per contrastare e dare scacco al fenomeno del credit crunch in tre mosse: analisi, pianificazione e innovazione (A), best practices e alternative di finanziamento (B), e gestione delle relazioni (C)».

ANALISI DELLA SITUAZIONE FINANZIARIA

«Per quanto riguarda l'analisi, la pianificazione e l'innovazione (A), è fondamentale valutare con precisione le esigenze finanziarie, aggiornare il piano finanziario aziendale e analizzare la situazione finanziaria attuale, comprensiva di bilancio, flusso di cassa e debitorie», spiega Quintiliani.

«È altresì importante adottare strategie per ridurre i costi non essenziali e ottimizzare le spese operative. L'innovazione e l'adattamento del modello di business sono cruciali, come l'investimento in tecnologie digitali e la riorientazione verso investimenti ESG (Environmental, Social, Governance), che possono attrarre investitori, migliorare la reputazione dell'impresa e accrescere la fiducia del ceto banca-

rio, facilitando così l'accesso al credito».

MIGLIORARE IL RATING CREDITIZIO

«Per quanto concerne le best practices e le alternative di finanziamento (B)», prosegue il docente, «è fondamentale migliorare il rating creditizio attraverso una gestione oculata della posizione debitoria mantenendo una documentazione finanziaria chiara e accurata, utile per costruire fiducia con i potenziali finanziatori. Inoltre, esplorare fonti alternative di finanziamento, come business angel, venture capital, crowdfunding e prestiti peer-to-peer (p2p), può offrire opportunità aggiuntive. Anche il leasing e il factoring sono opzioni che meritano considerazione».

NEGOZIARE CON LE BANCHE E FARE NETWORKING

«Infine, nella gestione delle relazioni (C), è cruciale negoziare con le banche per ottenere condizioni di prestito più favorevoli e presentare un piano industriale solido e convincente», è il suggerimento di Quintiliani. «È utile costruire una rete di contatti e partecipare a associazioni di categoria per ottenere supporto e risorse. Inoltre, mantenere una comunicazione aperta e trasparente con fornitori e clienti contribuisce a gestire meglio il cash-flow e a mantenere la fiducia dei clienti anche in periodi difficili».

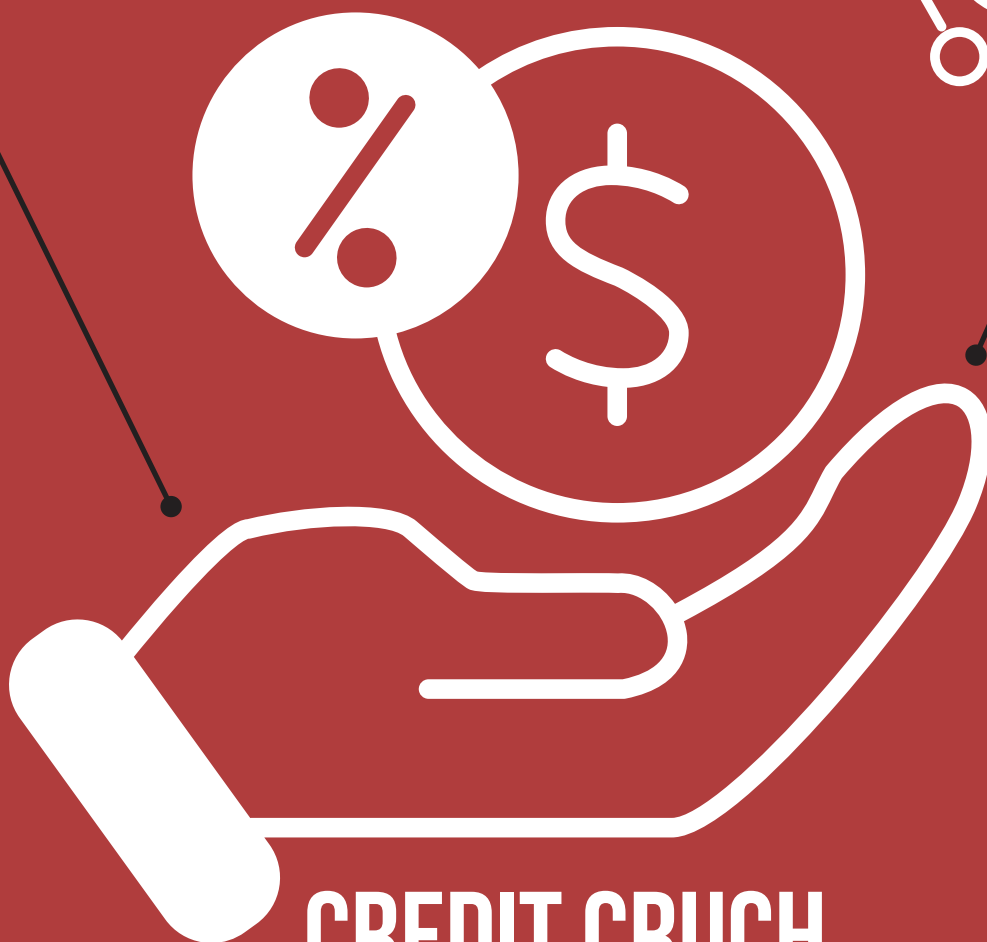


MIGLIORARE IL RATING CREDITIZIO

ANALISI DELLA SITUAZIONE
FINANZIARIA DELL'AZIENDA



NEGOZIARE CON LE BANCHE
E FARE NETWORKING

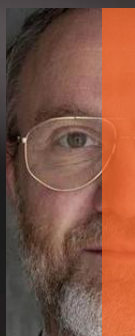


CREDIT CRUCH
COME AFFRONTARLO

Daide **lelmini**

La buona governance spinge il credito alle Pmi

La governance efficace riduce rischi, costi del capitale e migliora il rapporto tra aziende e banche, favorendo la sostenibilità



Guido Max Mantovani

Docente di finanza aziendale all'Università Cà Foscari di Venezia e all'International University di Monaco

La governance e il credito? Se c'è l'una è meno difficile avere l'altro.

Le banche? Oggi valutano anche la rischiosità dell'impresa. Che dipende da una buona governance.

Le Pmi? Devono fare un salto culturale e gestire il proprio business in modo prospettico.

Di quanto la governance d'impresa influisca sul rapporto imprese-banche, e influisce più di quanto si possa pensare, parliamo con **Guido Max Mantovani, docente di finanza aziendale all'Università Cà Foscari di Venezia e all'International University di Monaco.**

PERCHÉ PER LE PMI È IMPORTANTE CONCENTRARSI SULLA GOVERNANCE D'IMPRESA?

Credo che il problema della governance sia importante per qualunque impresa, perché è il modo con cui l'azienda mette in relazione fra loro i diversi stakeholder grazie a contratti ben fatti e a relazioni quotidiane ben funzionanti. Con una buona governance l'impresa risulta più fluida, più sostenibile, più capace di competere e di coinvolgere chiunque possa contribuire, in qualche modo, al suo benessere. Con Giorgio Bertinetti, collega all'Università Cà Foscari, abbiamo pubblicato di recente uno studio sulle principali società quotate in Italia – sulle piccole e medie imprese non ci sono dati sufficienti – nel quale si nota quanto il buon funzionamento della governance incida sul costo del capitale riducendolo fino a 140-142 punti base. Si tratta di una riduzione del 14%: con i tassi attuali può essere un bel risparmio in termini di oneri finanziari e di aspettative da parte delle aziende. Ma il problema si pone anche sulle piccole imprese: una buona governance permette di ridurre il rischio nel funzionamento dell'impresa, e questo permette un accesso a una maggiore quantità di credito e, comunque, ad una quantità di credito ad un costo più basso. Ma c'è dell'altro.

COSA?

Questo richiede una mentalità imprenditoriale diversa, perché se le banche non devono più e solo considerare i risultati economico-finanziari ma anche il rischio e la sostenibilità di lungo termine, anche l'imprenditore deve fare questa scelta. E aggiungere

alle competenze straordinarie che si trovano nella sua azienda anche questa visione prospettica. In caso contrario, rischia di collassare.

ALLORA PARLIAMO DI BANCHE: UNA BUONA GOVERNANCE PUÒ AIUTARE LE IMPRESE ANCHE NEL RAPPORTO CON GLI ISTITUTI DI CREDITO?

Gli sforzi che sono stati fatti dal Comitato di Basilea, anche se non sempre ben riusciti, mirano ad associare all'analisi della sola redditività dell'impresa (la banca concede il credito perché i risultati di bilancio sono molto buoni) anche l'analisi di rischio: si concede credito perché l'azienda mostra risultati magari meno eclatanti rispetto ad altre, ma ha un livello di rischio decisamente più contenuto. Ecco, questo livello di rischio dipende sicuramente da una buona governance, perché se l'azienda non è guidata al meglio i suoi rischi aumentano e, quindi, la redditività potrebbe essere il frutto di un fuoco di paglia e non di una capacità imprenditoriale che rende l'azienda continuamente redditizia nel tempo. È questo che dà stabilità, riduce il rischio e aumenta il merito di credito di un'impresa, anche di piccole e medie dimensioni.

IL RAPPORTO TRA GOVERNANCE D'IMPRESA E RISORSE/FINANZIAMENTI: NELL'OTTENIMENTO DEL CREDITO, QUANTO INCIDE UNA VISIONE SOSTENIBILE PER IL FUTURO DI UN'IMPRESA?

Non mi trovo perfettamente allineato al modo in cui oggi si parla di sostenibilità: purtroppo, mi sembra di capire che si tenda a dire che è sostenibile non ciò che lo è veramente, ma ciò che si vorrebbe che fosse. Culturalmente, questo è un passo indietro. La sostenibilità dovrebbe avere due caratteristiche: la prima deve permettere all'impresa

di essere economica nel lungo termine, e non solo nel breve. Gino Zappa, padre dell'economia aziendale moderna, sosteneva questo concetto parlando di "economicità" già nella seconda metà degli anni Venti del Novecento. Ed è questa capacità di proiettarsi nel lungo periodo a caratterizzare molte imprese italiane, anche di piccole e medie dimensioni. La seconda componente, che elimina i pregiudizi, si basa sul fatto che un'impresa sostenibile non deve causare danni alla comunità. In molti casi, l'economicità di alcune imprese non regge sul lungo termine perché sfruttano semplicemente l'ambiente, o le filiere di approvvigionamento clienti-fornitori, solo per un proprio tornaconto: questo porta alla rottura del meccanismo. La governance è legata alla sostenibilità perché deve prevenire gli abusi.

PER LE PMI, QUALI POSSONO ESSERE LE MAGGIORI DIFFICOLTÀ NEL DEFINIRE UNA BUONA GOVERNANCE D'IMPRESA?

Da anni, la mia visione tende ad essere sempre più condivisa anche su scala internazionale, dove le Pmi italiane sono sempre più un punto di riferimento, da imitare, al quale guardano molti studiosi. Negli anni Settanta e Ottanta pensavamo che il modello ideale di impresa fosse la grande corporation americana o, comunque, le grandi imprese con strutture organizzative articolate anche a livello geografico: sulla base di questo abbiamo definito standard e modelli di governance che sono stati recepiti anche nelle attuali normative europee. Ciò che oggi non riusciamo a considerare, adeguatamente, è che la piccola e media impresa, soprattutto quella italiana – la più innovativa, più performante e che restituisce i debiti bancari assunti per poter crescere - è un'impresa che fonda le proprie capacità sulle competenze. L'adozione

di schemi di governance che si ispirano molto ai modelli anglosassoni – l'impresa molto strutturata - tende a mettere in secondo piano le competenze dell'imprenditore.

È POSSIBILE CAMBIARE?

Le università da un lato, e il legislatore dall'altro, a livello nazionale e sovranazionale dovrebbero cominciare a capire che un conto è far funzionare macchinari e attrezzature con i collaboratori che lavorano nell'impresa; altro conto, invece, è avere una struttura organizzativa che, sia grande o sia piccola poco importa, ma soprattutto nella piccola, condivide conoscenza. E condividendo la conoscenza ha necessariamente bisogno di una governance diversa.

UN PENNY VALE MENO DI UN'IDEA?

Ripeto spesso quello che diceva John Maynard Keynes: se io ho un penny e tu hai un penny, e ce lo scambiamo, siamo ricchi come prima. Se io ho un'idea e tu hai un'idea, e ce le scambiamo, abbiamo raddoppiato il nostro patrimonio di idee. Noi abbiamo una governance, anche nell'attuale regolamentazione, che si occupa di studiare se c'è un'equità nello scambio dei penny e un po' meno se ci sia equità nella condivisione e diffusione delle idee. Eppure, è quest'ultima ad aver reso grandi alcune imprese italiane.

Lo stesso vale per il sistema bancario: se questo non riuscirà a recepire nei suoi sistemi di calcolo del merito di credito la condivisione delle conoscenze, a cui la piccola e media impresa risulta essere più portata, rischia di applicare lo strumento sbagliato. Oggi ci sono imprese che sono sostenibili proprio grazie alla loro conoscenza. Allora, o gestiamo questa conoscenza anche quando si dà

credito alle aziende, oppure prima o poi ci schiantiamo: c'è ancora molto da fare.

LA CONOSCENZA DELLE IMPRESE NON VIENE RICONOSCIUTA DAGLI ISTITUTI DI CREDITO?

Non da tutti. E se viene riconosciuta, è da quelle banche che a loro volta fanno della qualità e della conoscenza un cardine della loro competitività. Con la recente riforma del sistema del credito cooperativo, che ha portato alla creazione di Holding di riferimento, il sistema bancario ha portato al suo interno – seppur in linea generale – una governance che premia la conoscenza e la competenza del fattore umano. Quindi, il sistema si dimostra più sensibile nei confronti di quelle imprese che usano la stessa leva su scala internazionale.

LEI STA DICENDO CHE CONOSCENZE E COMPETENZE SONO IL PUNTO D'APPOGGIO DELLA GOVERNANCE?

Assolutamente sì, perché se c'è un'idea la scambio con i miei collaboratori. Tutti nel tempo abbiamo due o più idee ed è questo che fa crescere le aziende. Anni fa ho contribuito ad uno studio del Teofilo Intato Institute presentato alla Financial Management Association, la più grande società scientifica al mondo in campo bancario e finanziario che conta circa 8mila associati. Quello studio, realizzato su circa tremila società (in larga parte piccole e medie imprese) della provincia di Treviso, ha dimostrato come, in realtà, un euro investito oggi sulle competenze umane si trasforma, in tredici anni e mezzo, in un valore di nove euro. Molte banche, però, sono costrette ad agire in un ambito regolamentare che tende ad applicare un modello che usa meno la conoscenza e più la produzione tradizionale. È su questo che bisogna intervenire.

Davide **Ielmini**

Conoscere le banche: obblighi, strategie e norme per concedere crediti

Quando una banca deve decidere su un prestito sa che deve anche attenersi ad una regolamentazione e a vincoli sempre più stringenti, perché è il regolatore ad imporre una prudenza sempre maggiore. È comunque difficile generalizzare: l'analisi dei flussi delle imprese richiama ragionamenti contingenti



Valentina Lagasio

Docente di Risk management e creazione di valore per le banche all'Università "La Sapienza" di Roma

Si parla spesso di accesso al credito dal punto di vista delle imprese, ma quali sono gli spazi di manovra degli istituti di credito? In questi ultimi anni, come è cambiata la regolamentazione bancaria? Quali sono i nuovi indirizzi di Basilea 4? È vero che i criteri per la concessione dei finanziamenti cambiano in relazione alla dimensione aziendale? Infine, un'impresa "sostenibile" è facilitata nell'accesso al credito?

Ne abbiamo parlato con **Valentina Lagasio, docente di Risk management e creazione di valore per le banche all'Università "La Sapienza" di Roma.**

QUALI SONO I NUOVI OBBLIGHI AI QUALI DEVONO SOTTOSTARE LE BANCHE?

Gli obblighi sono aumentati: la regolamentazione che interessa il mondo bancario è sempre in aggiornamento e diventa sempre più stratificata e complicata. Se ci riferiamo alla concessione di credito, le banche devono considerare non solo le indicazioni finanziarie tradizionali delle imprese, ma anche i fattori qualitativi: la sostenibilità del modello di business, l'impatto che le attività imprenditoriali possono avere sul clima, il modello di governance. In particolare, le banche devono adempiere a normative come il Pillar 3 e la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), che richiedono la disclosure sui principali impatti negativi che l'impresa può avere sui fattori di sostenibilità. Inoltre, mentre fino a poco tempo fa le banche avevano la tendenza a guardare in maniera un po' più statica i bilanci, ora si stanno spingendo verso una regolamentazione più dinamica per capire quali sono le aspettative future legate all'andamento delle aziende. Ma non dimentichiamo che tutte queste informazioni devono essere fornite dalle imprese stesse: la relazione si costruisce tra le due parti.

LE REGOLE DI BASILEA SONO IN CONTINUO AGGIORNAMENTO?

Gli Accordi di Basilea sono la regolamentazione bancaria di riferimento. L'ultima versione va ad aggiornare la cosiddetta "Basilea 3", che alcuni considerano come la versione 3.1, mentre altri parlano di versione 4 per sottolineare la portata delle revisioni regolamentari. Comunque sia, il regolatore si è reso conto che in tutto questo tempo la valutazione di rischio fatta dalle banche

non è stata prudente quanto lo dovesse essere: ha quindi ha stretto ulteriormente i requisiti patrimoniali degli istituti di credito. Ed è ovvio che questo si riflette sulla concessione dei finanziamenti. Però, una cosa va detta: le banche svolgono un ruolo molto importante nell'economia perché forniscono i flussi di credito (che interessano, tanto, anche alle piccole e medie imprese) ma, soprattutto, mantengono la stabilità economica del sistema. Le prospettive sono positive: secondo alcuni studi, siamo ormai in un contesto in cui le Pmi sembrano essere uscite dalla crisi pandemica, ma anche dalla crisi delle materie prime che ha messo in discussione le loro catene di fornitura. E questo grazie all'impulso dei governi da una parte, e delle banche dall'altra. Il lavoro svolto in questi ultimi anni ha contribuito ad alleviare un poco i problemi legati al credito, perché le stesse banche sono ben disposte – in teoria – a concedere credito. Su quest'ultimo punto, però, incidono molto i fattori congiunturali come l'inflazione: se è alle stelle, è normale che anche i tassi di interesse crescano. Dunque, quando si analizzano i flussi creditizi bisogna sempre considerare domanda e offerta.

I MAGGIORI VINCOLI CHE INTERESSANO IL MONDO BANCARIO INCIDONO SULLA CONCESSIONE DEI PRESTITI?

I vincoli che devono essere rispettati dagli istituti di credito sono sempre gli stessi: equilibrio di redditività, solvibilità e liquidità. Dal punto di vista teorico, il buon funzionamento degli istituti dipende dal rispetto di questi elementi. Nel concreto, quando una banca deve decidere su un prestito sa che deve anche attenersi ad una regolamentazione e

a vincoli sempre più stringenti, perché è il regolatore ad imporre una prudenza sempre maggiore. È comunque difficile generalizzare: l'analisi dei flussi delle imprese richiama ragionamenti contingenti. La crisi energetica, per esempio, ha colpito sì tutte le imprese ma ancor più quelle considerate energivore: la banca, a questo punto, deve entrare nel vivo dei costi dell'energia a livello congiunturale. Ma anche in questo caso è più che mai necessaria un'analisi di settore: ecco perché è importante la sostenibilità del modello di business imprenditoriale. In ogni caso, ogni comparto ha i suoi problemi e le sue esigenze: bisogna partire da qui.

COME SONO CAMBIATI I CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE BANCHE IN QUESTI ULTIMI ANNI?

Sono cambiati rispetto alle tipologie di algoritmi che analizzano le singole operazioni: oggi per calcolare i requisiti prudenziali le banche guardano all'Intelligenza Artificiale (anche se nel requisito patrimoniale questo strumento non è ancora così sviluppato) e a strumenti sempre più tecnologici, ma con prudenza. Anche perché quando si decide di adottare modelli di valutazione sempre più sofisticati, gli istituti di credito – se più o meno grandi – devono ottenere l'autorizzazione dalla Banca d'Italia o dalla Banca centrale europea. Questi nuovi strumenti dovrebbero aiutare il mondo bancario a capire, meglio, come sono fatte le imprese ma è sempre difficile generalizzare: di fronte a una grossa impresa che fornisce tante informazioni è più facile determinare il suo requisito patrimoniale quindi, ci si affida a modelli più automatizzati. Se si ha a che fare con una piccola impresa che, probabilmente, non ha neppure il rating si deve interve-

nire valutando caso per caso. La tecnologia aiuta a gestire le informazioni in nostro possesso ma, a volte, per ottenerle bisogna affidarsi ancora ad un rapporto personale con gli imprenditori.

QUINDI, È VERO CHE I CRITERI PER LA CONCESSIONE DEL CREDITO CAMBIANO DA GRANDE A PICCOLA IMPRESA?

Cambiano perché cambia, come detto, la potenza di fuoco da una grande ad una piccola impresa: le prime possono comunicare alle banche tantissime informazioni, che vanno dalle posizioni di mercato alla diversificazione geografica e settoriali al modello di governance, mentre le Pmi fanno fatica: in questo caso, le banche si affideranno, per la valutazione, a fattori più tradizionali come la solidità dei flussi di cassa, la flessibilità operativa, gli aspetti gestionali, la storia creditizia personale dell'imprenditore. E anche il modello di valutazione sarà più semplice. Addirittura, "taylor made". E non è vero che le piccole e medie imprese, rispetto alle grandi, offrono minori garanzie di restituzione di un prestito: anche qui dipende caso per caso.

UN'IMPRESA "SOSTENIBILE", CHE HA ADOTTATO I CRITERI ESG, È AVANTAGGIATA NELLA RICHIESTA DI CREDITO?

Un'impresa che si dimostra più attenta ai temi della sostenibilità si presenta meglio in banca, ma le valutazioni finanziarie hanno sempre il ruolo più importante. Comunque, a parità di condizioni finanziarie chi è sostenibile viene valutato in modo più affidabile. Per esempio, le banche potrebbero richiedere alle imprese, incluse le Pmi, di fornire informazioni sulle loro emissioni annuali di CO2.

Queste informazioni aiutano le banche a valutare l'impatto ambientale dell'impresa e a soddisfare i propri obblighi di reporting. Se da un lato questo è un trend che va di moda, dall'altro è anche vero che l'attenzione agli aspetti climatici è importante non solo per l'economia, ma anche per difendere la salute della Terra e impegnarsi per un mondo migliore: è un segno di rispetto. È importante notare che esiste un "Tavolo per il coordinamento sulla finanza sostenibile", promosso dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, che ha sviluppato un modello di riferimento per le Pmi per la trasmissione delle informazioni di sostenibilità alle banche. Questo strumento, chiamato "Dialogo di sostenibilità", mira a standardizzare le richieste di informazioni, evitando la proliferazione di richieste complesse e onerose per le imprese più piccole.

Poi, ci sono studi che dimostrano che se un'impresa investe in sostenibilità, tendenzialmente più semplice sarà il suo percorso di crescita. Insomma, c'è una correlazione tra investimenti in sostenibilità e crescita dell'impresa. E questo, dalle banche, viene valutato positivamente. Poi, ci sono altri studi che dimostrano che un'impresa attenta alla sostenibilità, e con un rating ESG elevato, è meno rischiosa anche sotto il profilo del merito creditizio. Anche in questo caso scatta la valutazione positiva da parte degli istituti di credito, perché questa azienda ha minori probabilità di default rispetto ad aziende meno sostenibili e, di conseguenza, peserà meno sui bilanci delle banche.

Davide **lelmini**

Giù i prestiti, frenano gli investimenti. E anche le aziende

Il rapporto con le banche è cambiato: oggi il credito per le Pmi è basato su un processo standardizzato e su dati ed elementi quantitativi



Paolo Galtieri

Professore di Economia degli Intermediari Finanziari all'Università Cattolica di Milano



EUROPEAN CENTRAL BANK

EUROSYSTEM

La stretta monetaria non ha finito il suo corso. Nonostante il primo taglio dei tassi della Banca centrale europea, il report mensile di Banca d'Italia racconta un'economia italiana ancora timorosa che rischia di pagare lo scotto di un costo del credito troppo alto. Negli ultimi dodici mesi, i prestiti al settore privato sono diminuiti dell'1,6% e quelli alle imprese sono scesi del 3,4% con tassi che, in media, sono passati tra maggio e giugno dal 5,38% al 5,26%. La conseguenza della stretta è risaputa: la domanda di credito da parte delle imprese diminuisce, ancora.

Abbiamo chiesto a Paolo Gualtieri, professore di Economia degli Intermediari Finanziari all'Università Cattolica di Milano, non solo cosa si devono attendere le imprese da una situazione che non accenna a sbloccarsi, ma anche quali sono le mosse giuste per presentarsi agli istituti di credito e come prepararsi ad un mondo – quello dei finanziamenti – che sta cambiando radicalmente.

PROFESSORE, LA RICHIESTA DI FINANZIAMENTI STA ANCORA DIMINUENDO, EPPURE GLI INVESTIMENTI DOVREBBERO ESSERE UN MUST PER LE IMPRESE. COSA STA ACCADENDO?

Gli investimenti sono la base dello sviluppo e della creazione di valore e di ricchezza per le imprese. E questo gli imprenditori lo sanno bene: un'azienda che non investe prima o poi non solo si ferma, ma arretra. Bisogna per forza investire. A maggior ragione in questa fase di effettivo cambiamento tecnologico, che incide fortemente sui processi produttivi, le imprese hanno sempre più bisogno di investire in nuove tecnologie e in risorse umane capaci e competenti. Quindi oggi, ancora più di quanto è avvenuto nel passato, è importante farlo.

COSA STA BLOCCANDO GLI IMPRENDITORI: L'INCERTEZZA NEL FUTURO, I CONFLITTI IN CORSO, LA POCA FIDUCIA NELL'ECONOMIA MONDIALE, LE SCELTE DELLA BCE?

Siamo in un periodo incerto e problematico: all'orizzonte ci sono oggettivamente alcune nuvole che frenano gli investimenti. Ma se da un lato vi sono alcuni ostacoli all'offerta del credito, dall'altro ce ne sono anche riguardo la domanda. Partiamo dall'offerta: non c'è dubbio che con il rialzo dei tassi di interesse il costo del denaro

è aumentato e, dunque, ricorrere al debito è più oneroso. E le banche mostrano un atteggiamento relativamente restrittivo perché non vogliono subire le perdite di valore che hanno subito storicamente. Poi, si assiste ad un graduale restringimento della liquidità a disposizione del sistema e, di conseguenza, degli istituti di credito. Sul lato della domanda impatta il quadro geoeconomico mondiale: il 2024 è un anno di elezioni perché fra poco sarà la volta degli Stati Uniti e poi della Germania.

QUANTO INCIDE IL RAPPORTO TRA IMPRESE E BANCHE NELL'OTTENERE CREDITO?

Per le Pmi, il rapporto con le banche è molto importante perché è il principale canale di accesso alle risorse finanziarie di terzi. In fondo, le piccole e medie imprese hanno a disposizione – soprattutto in Europa – o i soldi dello stesso imprenditore o quelli delle banche: l'accesso al mercato dei capitali, per le Pmi, è molto limitato. E per quanto si siano fatti degli sforzi - penso ai Mini Bond introdotti addirittura nel 2012 e che, da allora, hanno prodotto veramente poco se si dà un'occhiata ai dati – il rapporto con le banche è decisivo.

COME SI DEVONO ORIENTARE LE IMPRESE?

Oggi il rapporto con gli istituti di credito è cambiato: un tempo ci si relazionava direttamente con

il direttore di filiale e si creavano delle relazioni personali rigorose, anche professionalmente, ma molto legate al rapporto che si era creato. Ora, se si leggono gli orientamenti EBA sul credito, che sono le norme di comportamento per le banche, si vede che il credito in generale, e quello per le Pmi in particolare, è basato su un processo standardizzato e su dati ed elementi quantitativi. Se le banche devono seguire queste regole, allora gli imprenditori – che spesso non le conoscono perché sono regole per specialisti – devono adeguarsi. Regole che implicano un approccio un po' più quantitativo. Faccio un esempio.

PREGO

I Piani industriali: le Pmi non hanno l'abitudine a farli così come le società quotate che li redigono almeno ogni tre anni. E invece a richiedere i Piani sono le stesse regole e le banche li vogliono: se i Piani industriali sono fatti bene, e contengono anche quelle ipotesi cosiddette di scenario avverso, potrebbe essere più semplice ottenere un finanziamento. Una domanda che le banche potrebbero rivolgere ad un imprenditore è questa: se lo scenario macroeconomico peggiora, come può reagire la tua impresa? Tutto ciò va fatto: tutta questa documentazione va preparata per poter interloquire in maniera un po' più professionale con le banche

rispetto a quanto si era fatto in passato.

CRITERI QUANTITATIVI MA ANCHE QUALITATIVI: LE IMPRESE CHE DIMOSTRANO DI ESSERE SOSTENIBILI HANNO UN ACCESSO FACILITATO AL CREDITO?

Sono più che mai necessari dati, Piani finanziari numerici e la capacità di rispondere alle domande sui rischi. Cambia lo scenario: l'imprenditore come reagirebbe o come prevede di reagire di fronte agli eventuali rischi? Questo è un passaggio importante perché tutto deve essere documentato attraverso quei Piani che vengono presentati alle banche e che poi possono essere discussi con l'imprenditore. Anzi è bene discuterli, perché il contatto umano rimane fondamentale, ma deve essere fondato su analisi quantitative fatte in maniera professionale. Insomma, le imprese devono alzare il proprio livello di professionalità.

QUALI SONO I PUNTI DI FORZA SUI QUALI DEVE CONCENTRASI L'IMPRESA E COME AFFRONTARE I PUNTI DI DEBOLEZZA, MAGARI ANCHE CON LA COLLABORAZIONE DELLA BANCA?

Il punto di forza delle imprese italiane è che spesso occupano posizioni importanti nelle loro nicchie e le devono saper spiegare. Le Pmi, spesso, sono caratterizzate da alcune peculiarità: c'è chi espor-

ta e chi è nella catena produttiva del valore con qualcosa che è fondamentale per gli altri produttori. È importante raccontare il proprio punto di forza e valorizzarlo perché ogni azienda ne ha uno ed è diverso da quello delle altre realtà imprenditoriali. In questo quadro di innovazione tecnologica, le imprese dovrebbero essere brave a spiegare anche come le nuove tecnologie impattano sulla loro attività, in maniera negativa o positiva. Tendenzialmente positiva: quindi, mettere in mostra ciò che si può fare per far meglio con le nuove tecnologie. Valorizzare i propri punti di forza alla luce delle nuove tecnologie.

E IL RAPPORTO CON LA BANCA?

Complesso, perché è sempre il rapporto di una parte che può fare da consulente all'impresa (molte banche hanno questa attenzione), ma nello stesso tempo l'imprenditore non deve mai dimenticare che il suo obiettivo è quello di ottenere denaro. Quindi, si tratta di un rapporto articolato. In altri termini: l'imprenditore deve avere all'interno della propria azienda le professionalità economico-finanziarie per poter interloquire con le banche. Anche perché più la Banca vede che ha un interlocutore professionale e più tende ad essere rigorosa dal punto di vista professionale. Se lei mi chiedesse "consiglierebbe alle imprese di mettersi

nelle mani delle banche?", io le risponderai "no". Ma perché lo si dovrebbe fare? Non lo si fa per nessun acquisto di beni o servizi e, quindi, non lo si deve fare neppure per l'acquisto del denaro. Suggerisco alle imprese di impegnarsi in percorsi formativi.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE POTREBBE AIUTARE L'IMPRENDITORE ANCHE NEL PRESENTARSI ALLE BANCHE CON UNA MAGGIORE PROFESSIONALITÀ?

La IA, effettivamente, ha delle potenzialità enormi. Può essere utilizzata in molti campi, ma è ancora difficile dire il come. Oggi, ci stiamo concentrando sulla costruzione di algoritmi fondati su grandissime basi dati, e questa è materia delle big tech. Non c'è nessuna speranza: il dominio sarà dei grandi colossi che hanno enormi capacità di investimento e hanno a disposizione enormi basi dati. Dopodiché, però, questi grandi colossi a qualcuno devono vendere la IA. E qui entrano in gioco le piccole e medie imprese, che potranno avere tool e accessi a basi dati che potranno essere molto utili. Lo sarà per le banche, che sulla IA stanno già investendo, ma anche per le Pmi che potranno avere accesso a questi algoritmi molto utili per potenziare i processi produttivi, per esempio nelle

fasi commerciali. Si tratta di capire cosa vuoi acquistare e come devi utilizzare questi strumenti: questa è la fase due dello sviluppo dell'Intelligenza Artificiale. La IA non sarà utilizzata solo da Google e dalle Big Tech.

LA FINTECH COME ALLEATA O COME ALTERNATIVA AL SISTEMA BANCARIO?

Entrambi i concetti: alleata e alternativa. Se guardiamo al mercato statunitense, ma anche ad alcune esperienze europee, notiamo che ci sono alcune piattaforme che fanno credito e che sono tutte online. Queste consentono di accedere al credito con processi automatizzati molto veloci. Si scarica un'applicazione e in pochi minuti puoi sapere se puoi ricevere, o meno, il denaro. Ci sono già diversi operatori attivi in questo campo, e questo costituirà un'alternativa al credito più standard. Gli investimenti, però, devono essere finanziati con il credito a lungo termine perché a questo non ci sono molte alternative: le operazioni online hanno orizzonti brevi e servono per finanziare il circolante. Gli investimenti, invece, richiedono credito stabile nel tempo e magari erogato a stato avanzamento lavori.

Stiamo entrando in una nuova era per i mercati finanziari a causa di fattori come invecchiamento demografico, inflazione persistente, economia stagnante e politica monetaria apparentemente restrittiva. Ma cosa si intende con politica monetaria? Cos'è la Bce e quali sono le sue funzioni e strumenti? Il contributo di Sergio Cesaratto, professore ordinario di Politica monetaria europea, Economia internazionale e della crescita al Dipartimento di Economia Politica e Statistica dell'Università di Siena.

Paola **Mattavelli**

Cos'è la politica monetaria e come impatta sulle imprese

Política monetaria



Sergio Cesaratto

Professore ordinario di Politica monetaria europea, Economia internazionale e della crescita al Dipartimento di Economia Politica e Statistica dell'Università di Siena.

Cerchiamo di dare una chiave di lettura sulle grandi questioni di politica monetaria. Tanto più la politica monetaria viene compresa, non solo da parte degli esperti della materia, tanto più sarà efficace essendo il fondamento della politica economica delle nazioni. Le decisioni di politica monetaria riguardano tutti dato che influisce sull'economia e su tutti coloro che vi partecipano. Cos'è, dunque, la politica monetaria?

«Attraverso la politica monetaria la banca centrale cerca di orientare i tassi di interesse: al rialzo se v'è inflazione, al ribasso se v'è recessione. I tassi influenzano l'attività economica rendendo più o meno costoso l'indebitamento di famiglie, imprese e per lo Stato – spiega **Sergio Cesaratto, professore ordinario di Politica monetaria europea, Economia internazionale e della crescita al Dipartimento di Economia Politica e Statistica dell'Università di Siena** – L'attuazione della politica monetaria è piuttosto complessa e in continua evoluzione. Sino alla grande crisi cominciata nel 2008 la Bce orientava i tassi fissando il tasso a cui vendeva riserve alle banche commerciali (le riserve sono una moneta emessa dalla banca centrale che usano le banche commerciali per effettuare i pagamenti interbancari, dunque per at-

tuare i nostri ordini di pagamento, i bonifici per esempio, ndr)».

«Attualmente il tasso di riferimento della Bce è quello che paga alle banche commerciali sulle loro riserve. Queste sono da alcuni anni cospicue in seguito agli acquisti di titoli pubblici (e non solo) effettuati dalla Bce (o negli Usa dalla Fed ecc). Con gli attuali tassi molto elevati le banche stanno conseguendo enormi guadagni. Nell'Unione monetaria europea dell'ordine di 130 miliardi all'anno. È però complicato uscirne (ne ho scritto su Lavoce.info). La cosa migliore sarebbe ridurre i tassi (anche a beneficio del nostro debito pubblico). Ma per farlo l'Europa deve rimuovere le cause dell'inflazione, in primo luogo uscire dal conflitto con la Russia».

POLITICA MONETARIA E POLITICA FISCALE

Gli scenari di politica monetaria aprono a ripercussioni che possono riguardare tutti noi. Approfondire queste ripercussioni mostra l'ovvia verità che l'economico non è mai separato dal politico. Prosegue Cesaratto: «È molto importante ribadire che **il costo del debito pubblico dipende dall'andamento dei tassi, oltre che dalla fiducia nel Paese che lo emette. Ma le due cose sono associate: se i tassi sono onerosi, la fiducia nella**

solvibilità scende. La questione dei tassi non è però economica, è geopolitica».

La politica monetaria è sempre più legata a doppio filo a quella fiscale. La stabilità finanziaria è, infatti, un presupposto essenziale per la stabilità dei prezzi e viceversa. Ma qual è la differenza tra politica fiscale e politica monetaria? «Sono legate. Se i tassi sono bassi, i risparmi sugli interessi sul debito consentono allo Stato di spendere di più per opere pubbliche e sociali. La spesa pubblica è di per sé più efficace (e l'essere pubblica è una virtù). Però è lenta e non sempre efficiente (come si vede nel caso del PNRR). **La politica monetaria (l'altezza dei tassi) agisce molto sulle decisioni di spesa delle famiglie via acquisti a rate. Ed anche sul costo del debito pubblico, come s'è detto. Per l'Italia va naturalmente sollevato il tema dell'evasione».**

POLITICA MONETARIA E PMI

Seguire la politica monetaria in tempo reale è interessante, è un tuffo nella realtà. Secondo le ultime rilevazioni Eurostat, l'inflazione nell'Eurozona ha segnato un aumento tra giugno e luglio 2024: l'asticella della crescita è salita dal 2,5% di giugno al 2,6% di luglio, in controtendenza rispetto ai

mesi precedenti, con un incremento più marcato in Italia, dove si è passati da 0,9 a 1,6%. Negli ultimi anni, di fatto, l'inflazione ha influenzato significativamente le decisioni di politica monetaria, con effetti collaterali non indifferenti per la salute delle imprese.

Cosa aspettarsi da questi dati? Che atteggiamento devono assumere le Pmi? «L'inflazione rimarrà altalenante per le tante incertezze, e i tassi scenderanno troppo lentamente, un male per il nostro debito pubblico – commenta Cesaratto – **In molte zone del Paese le Pmi sono state svantaggiate dalle scelte geopolitiche.** La situazione industriale europea è in generale preoccupante. L'Europa ha quasi perso la corsa tecnologica con Cina e Stati Uniti, la Germania in primis. **Le Pmi dovrebbero sostenere gli investimenti in istruzione e ricerca, che però costano. E anche la difesa della sanità pubblica. Di qui il tema dei tassi e dell'evasione».**

Giuliano Longo

Il crollo del credito si batte con il fai da te

Spesso si considera il finanziamento bancario come un diritto acquisito a cui gli istituti di credito devono necessariamente aderire. La realtà è ben diversa



Massimo Giardina

Docente di Finanza Aziendale e Economia degli Intermediari Finanziari dell'Università Cattolica del Sacro Cuore



In 18 mesi, da gennaio 2023 a giugno 2024, il flusso di finanziamenti che dalle sei principali banche italiane è arrivato all'economia reale è diminuito di 58,567 miliardi di euro. Ma più in generale negli ultimi anni, le imprese hanno affrontato una significativa contrazione del credito erogato dagli istituti. Questo fenomeno, conosciuto come credit crunch, alimentato da fattori macroeconomici, ha reso più difficile per le aziende ottenere i finanziamenti necessari per operare e crescere.

Di fronte a questa sfida, le imprese stanno adottando diverse strategie per mantenere la liquidità e gli imprenditori devono trovare modi innovativi per gestire la situazione. Abbiamo interpellato sul tema **Massimo Giardina, docente di Finanza Aziendale e Economia degli Intermediari Finanziari dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.**

LE IMPRESE ITALIANE RICORRONO TROPPO AL DEBITO

«Questa condizione ha una radice profonda: l'eccessiva propensione delle aziende al ricorso al debito», spiega Giardina. «Spesso si considera il finanziamento bancario come un diritto acquisito a cui gli istituti di credito devono necessariamente aderire. La realtà è ben diversa poiché, fortunatamente, le banche devono innanzitutto valutare la sostenibilità del credito, come stabilito dalla regolamentazione vigente. Sarebbe più prudente per un'impresa priva di merito creditizio evitare di incrementare le passività: basti ricordare il famoso caso Parmalat, con gravi conseguenze personali per gli imprenditori coinvolti».

IMPRESE USA ESEMPIO VIRTUOSO

«Guardando oltre oceano, verso realtà con tassi d'interesse simili ai nostri, notiamo una situazione differente», osserva l'esperto, e «la ragione è semplice: le imprese americane sono ben capitalizzate e il capitale circolante è autofinanziato. Si ricorre al finanziamento bancario solo per gli investimenti, adeguatamente dettagliati da business plan. Inoltre, il sistema statunitense è orientato al mercato e la soluzione bancaria è solo una tra le tante possibili. Quanti in Italia considerano la quotazione in Borsa nei mercati creati appositamente per le Pmi? – domanda Giardina - Quanti hanno

mai considerato l'emissione di strumenti come i minibond? Soluzioni eccellenti e potenzialmente accessibili a molti, ma che raramente vengono prese in considerazione».

LE BANCHE NON SONO L'UNICA SOLUZIONE

«Nel caso di un'azienda sana che necessiti di finanziamento, è importante sottolineare che il canale bancario non è l'unica soluzione, sebbene rimanga la più conosciuta», argomenta il docente di Finanza Aziendale, «è fondamentale diversificare le fonti di finanziamento: strumenti come il leasing o il factoring possono offrire soluzioni di liquidità senza richiedere nuovi prestiti bancari. Molte aziende stanno esplorando opzioni come il crowdfunding, l'invoice trading e altre forme innovative. Infine, è consigliabile informarsi sui programmi di sostegno e sugli incentivi governativi disponibili, che possono includere garanzie pubbliche o agevolazioni fiscali».

CREDITO GRATIS CON LA GESTIONE FINANZIARIA OTTIMIZZATA

«Un altro aspetto fondamentale è che spesso i finanziamenti non sarebbero necessari se venisse ottimizzata la gestione finanziaria interna», è il suggerimento di Giardina.

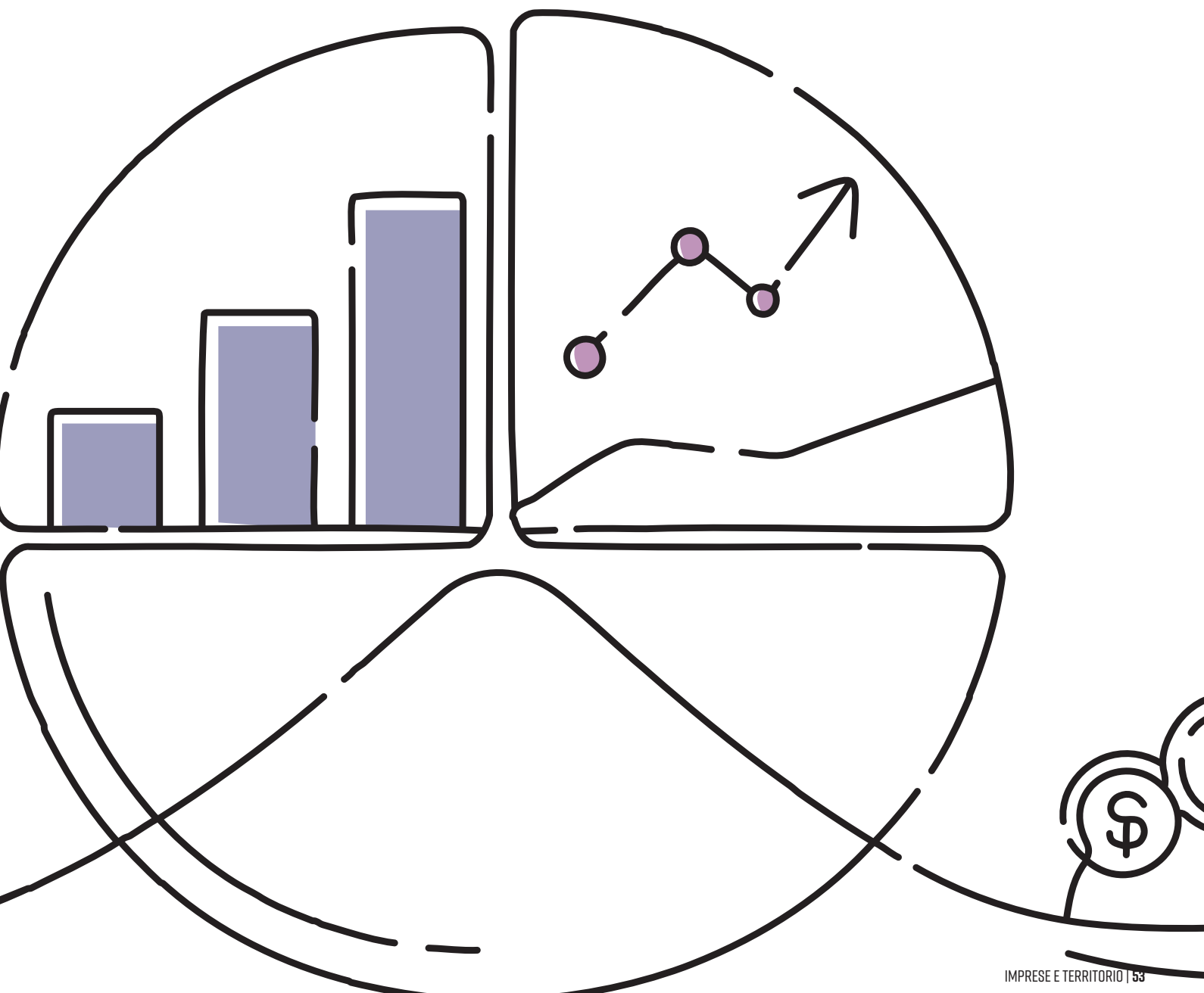
«Il miglioramento dei flussi di capitale circolante

potrebbe generare importanti fonti di finanziamento a titolo gratuito, minimizzando le attività patrimoniali che, per definizione, assorbono cassa e massimizzando le passività correnti che, al contrario, generano liquidità», spiega il docente. «Un piano industriale dettagliato che evidenzi chiaramente le strategie aziendali e le proiezioni finanziarie potrebbe aumentare la fiducia degli investitori/finanziatori», prosegue Giardina, «inoltre, mantenere una documentazione finanziaria trasparente e aggiornata è essenziale per dimostrare l'affidabilità dell'azienda. Gli apportatori di capitale necessitano informazioni: non è possibile considerare l'impresa come un feudo e nel frattempo richiedere il supporto di enti esterni. Così, il gioco non funziona».

Annarita **Cacciamani**

Budgeting come bussola per i progetti dell'azienda

Avere uno strumento di pianificazione consente di aver accesso al credito. Le banche se non vedono un progetto chiaro non concedono liquidità



Pianificare per avere una bussola che guidi nel percorso per raggiungere l'obiettivo. **Pianificare per avere chiari gli obiettivi da raggiungere e come farlo.** Pianificare per avere sempre sotto controllo l'andamento della propria attività. Michele Modina, professore di Economia e gestione delle imprese all'Università del Molise, è molto chiaro sull'utilità dell'attività di budgeting e pianificazione finanziaria per le imprese, in particolar modo per le Pmi. «Avere uno strumento di pianificazione è fondamentale. Perché? In primo luogo, perché senza le banche non concedono credito. Certo, se lo si fa bisogna credici, non deve essere un esercizio di stile. Tante piccole aziende ancora non lo fanno, ma è necessario rendersi conto dell'importanza di questo strumento se si vuole fare un salto di qualità» spiega il docente.

IL BUDGETING

Il budgeting serve per pianificare quali e quante risorse si vogliono investire e per quali obiettivi si intende usarle. «Diventa anche uno strumento di controllo perché consente di monitorare l'andamento dell'azienda. È una bussola che consente di tracciare una rotta verso gli obiettivi da raggiungere e di capire se si è sulla strada giusta, facendo verifiche periodiche» chiarisce Modina.

Non sempre le piccole aziende si dotano, però, di questo strumento: «Le imprese più piccole non sempre hanno chiara la fondamentale importanza di avere una pianificazione. Non lo fanno a volte per mancanza tempo, altre volte per mancanza di personale che vi si può dedicare – aggiunge il professore - La conseguenza è che si trovano impreparati quando vanno in banca a richiedere liquidità, poiché la banca se non vede un progetto chiaro non concede il credito».

PERCHÈ PIANIFICARE

Avere uno strumento di pianificazione chiaro aiuta l'azienda a mettere nero su bianco i propri obiettivi e a non vivere alla giornata. «Preparare un budgeting aiuta a capire quali risorse si hanno a disposizione per un determinato investimento, quante ne servono e quale può essere il ritorno. In altre parole, aiuta a capire se una determinata azione ha senso e a verificare se si sta seguendo la strada giusta» sottolinea ancora il docente dell'Università del Molise.

Che poi rimarca l'importanza di questo strumento per le imprese familiari: «In una piccola azienda di famiglia la pianificazione semplifica il dialogo tra i vari manager e componenti della famiglia. A volte una persona non sa cosa sta facendo l'altra, in

questo modo invece si avrebbe un documento su cui ragionare e discutere. Servono un cambio di mentalità e un salto di qualità. E servono prima che la banca neghi la liquidità perché non vede un progetto solido».

COME SI COSTRUISCE UN BUDGETING

Per realizzare un budgeting, serve iniziare da un'analisi della situazione attuale per poi fissare obiettivi raggiungibili. Va capito quanti soldi servono, dove prenderli e il tutto va tenuto monitorato nel tempo. «Avere uno strumento di pianificazione serve anche a far circolare meglio le informazioni all'interno dell'azienda – aggiunge Modina – e anche a creare motivazione e coinvolgimento perché si visualizzano gli obiettivi. Pianificando si porta managerialità nell'impresa per poter poi fare quel salto di qualità necessario per continuare a crescere».

UNO STRUMENTO CHE RISPECCHI LA REALTÀ

Cosa deve fare una Pmi che vuole redigere un budgeting? «Innanzitutto, va coinvolto il team e va fatto perché ci si crede veramente – sottolinea Modina - Deve essere uno strumento realistico che presenti obiettivi raggiungibili, non un libro dei sogni. Ribadisco che si tratta di uno strumento

fondamentale per ogni impresa perché consente di analizzare i dati, monitorare la situazione e disporre di una guida al raggiungimento degli obiettivi».

È un costo? «È un investimento che consente di fare un salto di qualità, quindi non bisogna avere paura di trovare le competenze all'esterno dell'azienda» conclude il docente.

diventare **grandi** nelle **piccole** imprese

Margherita cerca
velocità e novità.

Nella piccola impresa
di Confartigianato
ha trovato
formazione e carriera.

La piccola impresa
è vitalità e coraggio.



Vieni con **noi**



impreseterritorio.org