

Chi siamo?
Vorrei fare con Voi una riflessione sul ruolo del Direttore Amministrativo e Finanziario nelle Aziende, prendendo spunto dagli interventi del Convegno sul ruolo del C.F.O. che si è tenuto a Torino a fine novembre 2000.

Per coloro che non hanno avuto la possibilità di presenziare al Convegno preciso che si è trattato di un evento organizzato dal CDaf in collaborazione con l'ANDAF in occasione del 20° anniversario della fondazione del nostro Club; gli oratori che si sono succeduti sono stati di altissimo livello, a cominciare dall'avv. Paolo Fresco - Presidente della Fiat.

Vorrei sottolineare, sulla base della mia esperienza personale, che il nostro ruolo ha subito una forte evoluzione negli ultimi vent'anni, passando da una funzione quasi 'notarile' a un ruolo molto più attivo e coinvolgente. Ho ancora in mente la frase con cui sono stato introdotto in Azienda nel corso degli anni '70: "Vi presentiamo il nuovo ragioniere".

Questa era infatti la mentalità a quei tempi. Il Direttore Amministrativo era la persona che si occupava di tenere in ordine i conti, incasellando i numeri nei posti giusti e applicando come poteva le decisioni prese da altri, facendo in modo che tutto fosse in ordine il più possibile, ma senza essere coinvolti in modo concreto nei processi decisionali della gestione aziendale.

Quando ho iniziato ad operare nella filiale di una multinazionale sono stato molto sorpreso di scoprire che alla riunione per la discussione del budget dell'anno successivo avrebbero partecipato il Direttore Generale e il Direttore Amministrativo, con l'esclusione del commerciale: questa scoperta mi dette la misura di quanto il nostro ruolo stesse cambiando.

Oggi, per fortuna, il D.A.F. o C.F.O. (a seconda che ci si voglia esprimere in italiano o in inglese) partecipa attivamente alle scelte aziendali, propone e discute le strategie, ha un potere negoziale e discrezionale che gli attribuisce pari dignità alle altre funzioni aziendali. È vero che spesso ci troviamo in contrapposizione con alcuni dei nostri colleghi (una costante di tutti i Direttori Amministrativi è il lamentarsi dei contrasti con i Direttori Commerciali o Marketing), ma sappiamo che altrettanto spesso siamo in grado di far valere le ragioni finanziarie per indirizzare le scel-

te aziendali nella giusta (o presunta tale) direzione.

Vorrei citarVi alcuni passi dell'avv. Fresco, a sostegno di quanto dicevo sull'evoluzione del nostro ruolo in azienda.

"...essendo il C.F.O. la fonte primaria di informazione per l'azienda, la rapidità con cui la trasmette consente all'impresa di essere più o meno veloce nelle sue azioni"

"...non c'è ruolo d'impresa più 'cresciuto' in questi anni di quello del CFO."

"...il CFO è - e deve essere - la voce della 'coscienza', il garante della correttezza dell'informazione."

"È colui che deve costantemente rammentare al CEO e a tutta l'organizzazione aziendale i traguardi di mercato e gli obiettivi economici."

"Ci si aspetta non solo la misurazione del valore creato, ma la partecipazione alle decisioni che creano valore."

Ecco quindi che ci è stato detto chiaramente che abbiamo un ruolo di responsabilità aziendale, la nostra funzione non è più 'notarile' ma comporta una partecipazione attiva a proporre, discutere e definire le strategie aziendali per raggiungere gli obiettivi di creazione di valore per le nostre aziende. Vorrei sottolineare che questo ruolo è valido indipendentemente dalla dimensione della società, da quella a conduzione familiare alla multinazionale con interessi in più settori.

È ovvio che i rapporti tra il CFO e il proprio superiore e i colleghi degli altri servizi aziendali sono in funzione diretta alla personalità e professionalità di ciascuno: ma è certo che è riconosciuta la pari dignità di cui parlavo prima.

Vi trascrivo alcuni passi dell'intervento dell'avv. Fresco che chiaramente evidenziano quanto fin qui detto: un nuovo ruolo strategico e centrale nella conduzione aziendale.

"Il CFO, dunque, non è solo la 'voce della coscienza', ma, ..., è anche un co - pilota."

"...guarda sempre avanti: vede quel che vede il guidatore, ma cerca per quanto possibile di anticipargli i problemi" "Il che implica una vera rivoluzione culturale"

"Non dimentichiamo che molto spesso, in passato, il CFO veniva considerato come il tutore della tradizione, il 'conservatore', colui che più che avanti guardava indietro, ai conti."

Non voglio tediarVi con un lungo elenco di citazioni, anche se sono tutte estremamente interessanti: mi limito a dirVi quali sono le qualità che, secondo l'avv. Fresco, devono essere patrimonio del CFO.



Luigi Matta, Presidente sezione Piemonte e Vice Presidente nazionale ANDAF-consigliere CDaf.

Segue a pagina 4

Riceviamo, e pubblichiamo con molto piacere, un articolo da parte del 'Progetto Euro del Gruppo Fiat'.

Prendiamo atto con soddisfazione che la collaborazione a questo Foglio incomincia a funzionare, coraggio continuate!

“ **L'Euro a due anni dalla nascita. Qualche problema ma tante potenzialità.** ”

A più di due anni dalla sua introduzione, il bilancio della Moneta Unica non appare entusiasmante. Sul piatto negativo della bilancia dobbiamo porre una svalutazione sul dollaro (seppur tra alti e bassi) vicina al 25% a partire dal tasso di cambio iniziale del gennaio 1999, i sempre più frequenti interventi della Banca Centrale Europea (BCE) sul tasso di interesse di riferimento, che dal 3% ormai ha raggiunto il 4,75%, un sonoro NO espresso dai danesi nel settembre scorso con il referendum di adesione, un certo disinteresse da parte del grande pubblico per l'introduzione del circolante Euro dal 1° gennaio 2002 e una diffusa pigrizia del sistema pubblico e privato verso la transizione operativa. Naturalmente questi elementi contribuiscono a rendere ancora più negativo l'atteggiamento di Gran Bretagna e Svezia nei confronti dell'Unione Europea.

Di fronte a questo quadro sufficientemente grigio dobbiamo porci due domande.

E' proprio così fallimentare la, seppur breve, vita della Moneta Unica?

E, soprattutto per le imprese Europee, era meglio lavorare con la lira, il franco, il marco o con "questo" Euro?

Per dare una risposta completa a queste due domande occorre considerare, a nostro avviso, anche qualcosa di positivo da mettere sull'altro piatto della bilancia. E non sembra poco.

Innanzitutto, il processo di creazione dell'Euro, delineato nel Trattato di Maastricht, ha imposto ai paesi Europei una rigorosa politica di risanamento dei conti pubblici. Il vincolo della "convergenza" ha introdotto un più attento controllo della spesa pubblica, la riduzione del deficit di bilancio e l'arresto degli effetti di "crowding out" del debito pubblico sui mercati finanziari. L'applicazione dei "criteri di Maastricht" ha posto sotto controllo le dinamiche inflazionistiche e allineato il costo del denaro tra paesi aderenti.

Tutto questo va sottolineato anche nel confronto internazionale. L'UEM ha i conti in ordine e l'impostazione della sua politica monetaria può costituire un modello per altre aree; gli Stati Uniti d'America, invece, hanno tassi di interesse più elevati e sono afflitti da un deficit commerciale e da un debito estero elevato, il Giappone deve risanare il deficit e il debito pubblico.

Oggi il quadro macroeconomico Europeo è risanato e la politica monetaria Europea è orientata alla stabilità interna dei prezzi in misura maggiore di quanto fosse capace la politica monetaria della Bundesbank anche per due ragioni di ordine strettamente strutturale. La prima è la dimensione del mercato interno UEM di circa

350 milioni di consumatori che riduce l'incidenza sul PIL dei fattori di perturbazione esterna dovuti all'interscambio con il resto del mondo. La seconda ragione è l'apertura alla concorrenza continentale dei mercati nazionali. L'Euro, in sostanza, sta cambiando profondamente il mercato Europeo, generando una ristrutturazione di tutti i protagonisti che certamente avrà come risultato la creazione di un grande mercato continentale industriale, finanziario e dei servizi, internazionalmente competitivo e alimentato da un solido processo interno di formazione del risparmio interno. E' stato creato un contesto economico e finanziario più favorevole per i cittadini e per le imprese e, soprattutto, sono state poste le basi per l'avvio di un processo virtuoso di crescita economica nella stabilità.

Non si può certamente negare la svalutazione sul dollaro così come non si può negare che l'aumento del prezzo del petrolio aggiunga un ulteriore fattore di incertezza che contribuisce alla debolezza dell'Euro. A tale riguardo si può considerare che l'Europa avrebbe molto probabilmente patito in ogni caso l'impatto dei due fenomeni, indipendentemente dalla realizzazione dell'UEM.

Un altro "risultato" dell'UEM è la fine delle svalutazioni e rivalutazioni competitive per cui le imprese risentono in forma attenuata rispetto al passato dei fattori esterni di perturbazione che interessano un mercato domestico ampliato. Naturalmente non si può sottacere un altro aspetto positivo, anche se pone dei costi di transizione a livello di impresa. L'introduzione della Moneta Unica sta costringendo il sistema produttivo a ristrutturarsi e a individuare nuove strategie produttive e commerciali rivolte a valorizzare le opportunità di partecipare al mercato continentale. Si può anche aggiungere che l'introduzione dell'Euro è stata accompagnata dalla contemporanea rivoluzione tecnologica che sta facendo emergere la "new economy", ma va sottolineato che la Moneta Unica è lo strumento che apre l'economia Europea alla mondializzazione.

Per le imprese, quindi, i benefici apportati dall'introduzione dell'Euro sono stati immediatamente percepiti già durante la "marcia di avvicinamento" per via della riduzione del costo del denaro e della caduta delle spinte inflazionistiche, in Italia in particolare modo furono posti sotto controllo i fattori esogeni di aumento del costo del lavoro con gli accordi del 1992 e del 1993.

Tornando alle imprese, con l'Euro queste si sono trovate improvvisamente un mercato "domestico" ampliato a più di 300 milioni di consumatori, con nuove fonti (e strumentazioni) finanziarie, senza più dover gestire monete diverse e, quindi, fare i conti con oscillazioni di tassi di cambio e di interesse, e dover conseguentemente ricorrere a costose coperture. L'Euro, ha comportato immediati benefici alle Tesorerie semplificandone la gestione ed ampliandone le opportunità in un mercato dei capitali più ampio e liquido, con tassi di interesse più bassi, uniformi e meno volatili. Tale nuovo mercato inoltre permette un più intenso ricorso diretto da parte delle imprese, con maggior attenzione al rischio emittente e, quindi, al rating. Oltre all'aumento della loro liquidità l'Euro sta cambiando profondamente la struttura dei mercati finanziari favorendo il massiccio ingresso di investitori istituzionali, quali fondi pensioni e compagnie di assicurazione.

Questi importanti attori erano infatti in precedenza costretti dai vincoli valutari ad orientarsi essenzialmente sui bonds domestici, mentre ora (venendo meno il rischio di cambio) si spalma loro il mercato Europeo con la possibilità di orientare la liquidità verso la Borsa e, soprattutto, sui titoli corporate del mercato obbligazionario.

Questa nuova situazione sta in parte riducendo il ruolo delle banche nell'intermediazione, spingendo le stesse sia a ricercare altri tipi di business, sia alla concentrazione. L'Euro, in sostanza sta cambiando profondamente il mercato, i suoi attori ed i rapporti di forza tra di loro.

Senz'altro diversa, e più lenta, è la percezione dell'Euro e del Mercato Unico Europeo per quanto concerne le attività commerciali.

Nei confronti dei consumatori, la sua non fisicità, attraverso le banconote e le monete, ne determina una scarsissima conoscenza e, quindi, ad oggi la pressochè nulla richiesta di listini, prezzi e fatture in questa moneta, ma ancora nelle "vecchie e care" monete nazionali.

Questa mancanza di stimoli dal mercato in parte sta rallentando nelle imprese l'adozione dell'Euro nei processi commerciali e distributivi. Le imprese in ogni caso sanno che non si tratta di un semplice problema tecnico di conversione dei listini, bensì di un aspetto strategico che, attraverso la trasparenza dei prezzi che l'Euro ha determinato, significa, in termini di competitività, dei pericoli ma anche grandi opportunità.

Certamente vi è grande attesa che l'effetto "trasparenza" determini una armonizzazione dei

Segue a pagina 4

CENA CON IL GENERALE DI BRIGATA PAOLO AIELLI
Per coloro che tra di Voi non hanno potuto essere presenti il 15 marzo alla cena con il gen. Aielli possiamo dire che hanno perso una ottima occasione per toccare con mano - o meglio - per sentire dal vivo il portavoce del nuovo corso della Guardia di Finanza in Italia.

Il gen. Aielli è il Comandante Regionale per il Piemonte della Guardia di Finanza e dirige (usiamo le Sue parole) "un transatlantico di 3200 persone, sparse su tutto il territorio regionale e adibite ad una serie molto variegata di compiti."

Abbiamo avuto modo di apprezzare un nuovo approccio alla realtà di un Ente che, molto spesso, giudichiamo arretrato e non adeguato ai compiti affidati e ai tempi che viviamo. Abbiamo avuto modo di ascoltare una persona di vasta esperienza e competenza, che si propone all'interno e all'esterno della propria struttura usando un linguaggio nuovo ed aperto, cercando il confronto e il dialogo con tutte le parti interessate al fine di far emergere le qualità della categoria a cui appartiene, creando un Servizio Nuovo, Efficiente ed Efficace.

Penso che tutti siamo rimasti favorevolmente impressionati da proposizioni quali **"nuova professionalità e nuova mentalità"** e **"svolta culturale in atto per creare una nuova mentalità e un nuovo modo di proporsi"**. Abbiamo sentito parlare di due scuole di pensiero che ancora convivono all'interno della GdF: quella che sopravvive nelle persone più anziane di servizio, abituate ai vecchi metodi di lavoro lenti, noiosi e burocratizzati, e quella insegnata alle nuove leve di giovani finanzieri che utilizzano i moderni strumenti informatici e che hanno un approccio 'culturalmente' più mirato ai problemi e all'utente.

Soprattutto quello che ci ha colpito è che tutte queste espressioni non sono frasi frutto di circostanza, frasi fatte e dette per presentare una nuova immagine lasciando intatto quanto ci sta dietro: sono veramente frutto di una convinzione maturata lavorando e lottando sul terreno e non stando dietro una scrivania a elaborare delle belle teorie.

Abbiamo voluto fare una rapida indagine per verificare questa nuova mentalità presso i colleghi che, recentemente, hanno dovuto affrontare verifiche da parte della GdF presso le loro aziende: ebbene, abbiamo appreso con molto piacere che, nella quasi totalità dei casi, la 'nuova mentalità' e il 'nuovo approccio' sono una realtà. Non più l'approccio aggressivo e prepotente, ma un rapporto paritario tra due professionalità che si parlano e si confrontano con l'unico scopo di fare chiarezza e di verificare la realtà dei fatti, nel rispetto

delle logiche di mercato: loro lavorano per l'interesse dello Stato, noi per l'economia d'impresa.

Non ci rimane che fare un augurio: che le persone come il gen. Aielli siano sempre più numerose e sempre più presenti, perché questo farà la fortuna della GdF, di noi tutti in quanto utenti e, soprattutto, sarà un prezioso punto di forza per l'Italia che tutti vogliamo costruire. ■

Un caldo e sentito ringraziamento alle banche che hanno generosamente contribuito alle iniziative per il ventennale di fondazione del Club e ai soci che hanno fatto da intermediari.

BANCA BRIGNONE	Maria Piera GARELLA
BANCA CRT	Giovanni VARALDA
BANCA INTESA	Giovanni Battista BONINO
BANCA MEDIOCREDITO	Virgilio OLMO
BANCA ROMA	Teresina ENRICO e Alessandro MATTEI
CARIPLO - CASSA RISPARMIO PROVINCE LOMBARDE	
COMIT - BANCA COMMERCIALE ITALIANA	
CREDITO BERGAMASCO	
EFIBANCA	Dino RADETICCHIO
MONTE DEI PASCHI DI SIENA	Gianni ELIA e Mario VIANO
SANPAOLO IMI	Luciano NEBBIA
UNIONFIDI	Giovanni RICCIARDI

Un caldo benvenuto ai nuovi Soci del Club

✓ Giovani

FOGLIOTTI Luca	NAGIMA
PONTREMOLI Marzia	PROTEKNA

✓ Soci Ordinari

AMBROSIO Maria Pia	AMBROSIO EDILIZIA
BORELLO Ennio	SAI ASSICURAZIONI
BURLANDO Paolo	DOTTORE COMM.STA-STUDIO BZDL
BUSCA Adriana	CSI PIEMONTE
BUSI Mauro	FIAT
CARUSO Giuseppe	VENAIM
COLET Pietro Luciano	BANCA BRIGNONE
DA RUGNA Silvio	BANCA ANTONVENETA
DARMELO Roberto	VALTER OCCHIENA
DELFINO Teresio	FLEXIDER
ELIA Gianni	MONTE DEI PASCHI
ENRICO Teresina	BANCA DI ROMA
FRANGI Maurizio	BANCA BRIGNONE
MATTEI Alessandro	BANCA DI ROMA
MESSINA Giuseppe	CARIVERONA BANCA
RAVELLO Giuseppe	SANPAOLO IMI
RICCARDI Bruno	OSPEDALE EVANGELICO
	VALDESE TORINO

Nel Consiglio Direttivo è stato cooptato Busi Mauro in sostituzione del dimissionario Gabriele Visco, che è rimasto Socio.

Inoltre sono passati da CDAF Giovani a Soci ordinari CDAF

BABBARO Andrea	CORTIPLAST
CRAVINO Vincenzo	MARTINI & ROSSI
FANTINO Gianluigi	SILA HOLDING INDUSTRIALE
PAGOTTO Roberto	FLEXIDER
ROSSI Marco	CSC INFORMATICA

Segue da pagina 1

Deve comunicare fatti e non impressioni, deve essere trasparente (il peggiore CFO è quello che sfrutta l'informazione come fonte di potere), è un uomo di team, deve avere una visione completa e trasversale delle attività aziendali sapendo cogliere il quadro d'insieme dei fatti aziendali correlati con l'andamento dei mercati e della concorrenza. Da queste affermazioni abbiamo ancora una volta testimonianza di non essere considerati più solo contabili ma coloro che devono essere allo stesso tempo motore e coscienza critica dell'azienda, aiutando a spingere sull'acceleratore ma guardando bene la strada invitando a sterzare e a frenare quando necessario.

Ancora: deve possedere visione, trasparenza, proattività sostenute da integrità e rigore perché è il garante della buona e sana gestione; è quello che dà qualità e velocità alle informazioni, è capace di interpretare gli andamenti aziendali per dirigerli sulla corretta via.

Mi piace terminare questi brevi commenti che, ripeto, non sono farina del mio sacco e che provengono da una voce autorevolissima, con due principi fondamentali:

"Per fare bene questo mestiere è indispensabile metterci l'anima"

"Ed evitare un rischio: ...quello dell'onnipotenza, per questo una sola cosa credo vada raccomandata: l'umiltà. L'umiltà nello spendersi per l'azienda, nel porsi nei confronti degli altri, nel voler imparare continuamente, nel confrontarsi con gli altri."

Penso che queste raccomandazioni siano il miglior collante a tutto quanto detto in precedenza. ■

Segue da pagina 2

prezzi degli stessi prodotti nei 12 Paesi dell'Unione Monetaria. Questo, a nostro avviso, è un risultato cui senz'altro si arriverà, ma nel medio periodo e solo se, in parallelo, anche le politiche fiscali dei vari Paesi si avvicineranno.

L'Euro quindi, al di là dei positivi impatti che già sta avendo (e ancora di più avrà quando sarà "circolante") sui soggetti economici nella loro vita e gestione quotidiana, fungerà senz'altro da "stimolatore" per accelerare una serie di processi a livello Europeo, non solo di armonizzazione, ma soprattutto di integrazione che altrimenti o non sarebbero avvenuti o, in ogni caso, avrebbero richiesto tempi lunghissimi.

All'inizio ci eravamo posti due domande sull'effettivo stato di salute della moneta unica e sul suo positivo impatto sul sistema. Dalle considerazioni sopra formulate è facilmente immaginabile la risposta che possiamo dare. Siamo infatti convinti che l'Unione Monetaria Europea costituisca l'ambiente ideale, ora ma soprattutto in prospettiva, per il rafforzamento dei mercati e delle imprese, favorendone il processo di integrazione e globalizzazione. ■

Giorgio Guarena – Progetto Euro del Gruppo Fiat

I NOSTRI PROGRAMMI

10 APRILE 2001 - "LA VALUTAZIONE DI SCENARI STRATEGICI COME STRUMENTO DI FORMAZIONE MANAGERIALE" - Un nuovo approccio formativo per il top management basato su modelli di simulazione" Relatore: Sandro TURCI - Direttore Generale Brainware.

Dopo il corso base dedicato lo scorso anno al Controllo di Gestione desideriamo approfondire alcune tematiche specifiche e in particolare trattare il tema 'caldo' di come prendere decisioni consapevoli attraverso la simulazione di scenari strategici di cambiamento all'interno dell'azienda, ovvero come:

- creare la cultura manageriale adeguata per prendere decisioni consapevoli;
- aumentare la sensibilità dei manager agli aspetti decisionali;
- creare una visione comune sul modello aziendale e aumentare la consapevolezza delle decisioni strategiche.

Convergerà con noi l'ing. Sandro Turci Direttore Generale della Brainware, società specializzata in soluzioni per il controllo di gestione. L'incontro avrà durata di circa un'ora e mezza e prevede un auspicabile dibattito fra i presenti. Seguirà un cocktail offerto dai nostri ospiti.

29 MAGGIO - "Punto sull'EURO" con l'intervento del vice Presidente Europa della Nielsen e di altri relatori (incontro allargato al CDVM). L'importanza dell'argomento è sotto gli occhi di tutti ed è evidenziata dal lungo e approfondito articolo pubblicato nel presente numero della 'Lettera ai Soci'.

MAGGIO - (date da definirsi) due incontri in collaborazione con Torino Finanza sulle esperienze di grandi aziende nell'approccio all'EURO.

13 GIUGNO - Incontro per il CDAF - GIOVANI sul tema: "Budget sì, budget no. Esperienze vissute". Relatore Gianfranco BARZAGHINI (nell'ambito del corso Master della Scuola di Amministrazione Aziendale);

15 GIUGNO - Assemblea dei Soci del Club: si stanno esaminando diverse proposte per dare a questo tradizionale incontro la sede e la cornice più opportuna.

12 LUGLIO - visita-cena per i Soci del CDAF all'Aeroporto di Caselle, con visita guidata alla torre di controllo e alle installazioni di terra: una occasione unica e irripetibile per vedere dal vivo un ambiente molto particolare e delicato.

Per **SETTEMBRE/OTTOBRE** è già in corso di organizzazione un incontro con una BANCA ed è in previsione una cena "incontro con il personaggio". ■



CIOCCOLATO

Peyrano
TORINO

Corso Moncalieri, 47
Tel. +39 011.6602202
Fax. +39 011.6602131
www.peyrano.it
www.peyrano.com