

# L'accentramento dei processi di tesoreria nel gruppo PAC 2000 A

di Francesco Cicognola (\*), Massimo Lazzari (\*\*\*) e Davide Mondaini (\*\*\*)

## Premessa

Anche la gestione dei sistemi e dei processi di tesoreria richiede di stare al passo con i tempi che cambiano. Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da repentine discontinuità: crisi di liquidità, *credit crunch*, tensione degli *spread* (dei debiti sovrani e di riflesso bancari), recessione economica. In uno scenario di progressivo deterioramento del quadro economico di riferimento, il sistema imprenditoriale italiano ha dovuto fare i conti con la scarsa capacità di capitalizzazione, stimolata da un facile ricorso alla leva finanziaria negli anni in cui tutto funzionava, e con le complessità di sviluppo del business che hanno messo a nudo, tra le altre cose, l'inadeguata capacità di gestire e controllare una «materia prima» indispensabile a ogni azienda per competere (e sopravvivere): la liquidità aziendale. La tesoreria non può più essere considerata un mero processo amministrativo-contabile, ma richiede l'adozione di adeguati sistemi di pianificazione e di efficienti processi di gestione che possano garantire la programmazione, il controllo dei flussi di cassa e l'attivazione delle opportune coperture finanziarie necessarie a soddisfare i fabbisogni (di capitale circolante netto o di capitale fisso), garantendo le condizioni di equilibrio finanziario (sia di breve che di medio periodo) ottimizzandone i risultati.

Pianificare la tesoreria significa collegare le leve strategiche del business alle variabili finanziarie, traducendone gli impatti e misurandone la sostenibilità.

Disporre di un efficiente sistema di tesoreria, significa articolare i processi organizzativi e di gestione in maniera tale da ottimizzare le performance.

Strutturare un sistema di tesoreria che sia in

grado di rispondere a quanto precede richiede tempo, competenze e costi che in passato potevano sembrare un lusso superfluo, ma che oggi rappresentano una necessità (peraltro difficile da raggiungere al momento del bisogno estremo) di cui le aziende non possono fare a meno.

Il caso aziendale che verrà trattato nel presente contributo vuole rappresentare uno spunto di testimonianza autentico di una delle principali realtà italiane della Grande Distribuzione, un gruppo complesso e strutturato che ha cavalcato l'onda del cambiamento trasformando, anche nell'ambito della tesoreria, i vincoli e le difficoltà degli ultimi anni in opportunità di innovazione e miglioramento.

## Il Gruppo PAC 2000 A – Conad

### Identità e missione

PAC 2000 A è una delle otto cooperative associate a Conad, con sede a Ponte Felcino (PG). Dal 2012 è stabilmente la prima azienda in Umbria per fatturato, oltre a essere uno dei maggiori operatori italiani della grande distribuzione organizzata e prima realtà nel Centro e Sud Italia. Dal 1972, anno della fondazione, la cooperativa ha esteso la propria rete di vendita in Umbria, Lazio, Campania e Calabria grazie al lavoro costante dei soci.

Il socio, commerciante titolare di punto vendita e imprenditore associato in cooperativa, rappresenta il cardine del sistema Conad. I soci di PAC 2000A sono oggi 910 (dato al 31 dicembre 2014). La cooperativa li assiste e supporta nell'acquisto e nel rifornimento

### Note:

(\*) CFO Gruppo PAC 2000 A – CONAD

(\*\*) Mondaini Partners

delle merci a condizioni vantaggiose, nell'impianto, gestione, ampliamento e modifica dei punti vendita, nella realizzazione di iniziative economiche per l'ottimizzazione della gestione, nello sviluppo di strategie promozionali e di marketing e nella formazione del personale.

Tra gli anni Settanta e il presente molte cose sono cambiate, ma la missione, ispirata ai principi mutualistici di cooperazione, solidarietà e responsabilità, è rimasta la stessa:

- promuovere la cooperazione tra dettaglianti, per crescere meglio e insieme;
- preservare e sviluppare la redditività delle imprese associate, pur senza perdere di vista gli interessi legittimi del territorio in cui la cooperativa si trova a operare e dei soggetti che lo abitano;
- rinnovarsi continuamente, migliorando la qualità nel servizio e nell'offerta, per essere sempre competitivi e vicini alle esigenze dei clienti.

Valori solidi, che nel tempo hanno consentito alla cooperativa di crescere sul mercato, producendo significative ricadute sul territorio: innovazione e sviluppo della cooperativa, infatti, sono diventati anche sviluppo del territorio di riferimento.

### **Le società del Gruppo**

Con un valore della produzione consolidato pari a 2,566 miliardi di euro, 910 soci e 14.388 occupati tra addetti ed operatori della rete (dati al 31 dicembre 2014 – Tavola 1), PAC 2000 A è la prima cooperativa di Conad, prima realtà di distribuzione organizzata nel Centro-Sud Italia, leader di mercato nelle regioni di Umbria, Lazio, Calabria e al secondo posto tra le insegne della Campania (Tavola 2). Il Gruppo PAC 2000 A opera nel mercato attraverso diverse società controllate, il cui lavoro sinergico, supportato da un importante sforzo per incrementare l'efficienza e contenere i costi, ha consentito, anche negli ultimi anni di crisi economica, di raggiungere traguardi importanti ed ambiziosi.

Il gruppo, che fa capo alla cooperativa, opera con 1.123 punti di vendita in tutti i canali della distribuzione organizzata con diverse insegne (Tavola 3): Discount (Todis), Tradizionale (Margherita), Vicinato (Conad City), Supermercato (Conad), Superstore (Conad

Superstore), Ipermercato (Conad Ipermercato).

Di seguito le principali società del Gruppo per Divisione (Tavola 4):

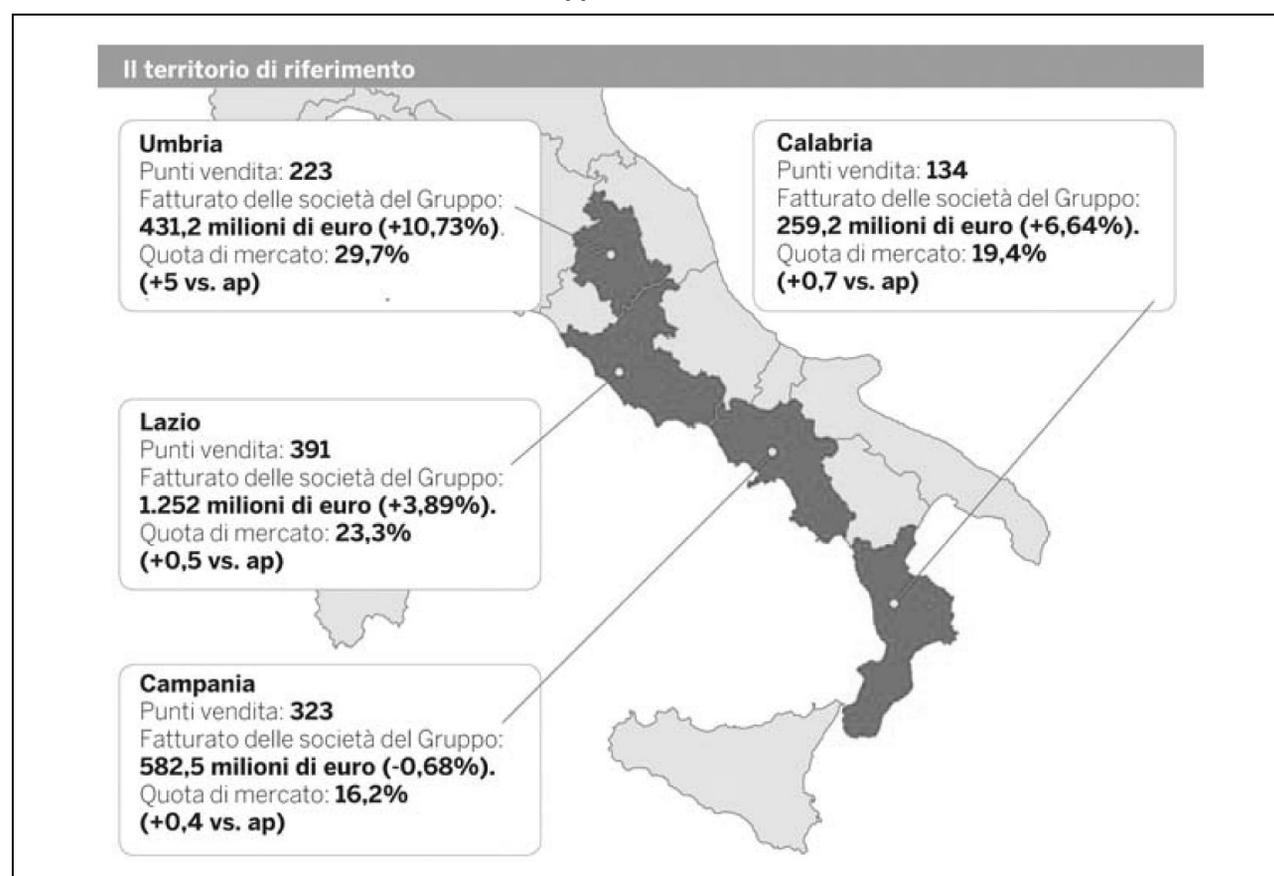
- Divisione «dettaglio»:
  - PAC 2000 A società cooperativa: la capogruppo svolge la propria attività nel settore della Distribuzione Organizzata dove opera in qualità di Cooperativa fra dettaglianti, aderente al Consorzio Nazionale Conad, nelle regioni di Umbria, Lazio, Campania e Calabria (Valore della Produzione realizzato al 31 dicembre 2014 Euro 2.024.116.312,00);
  - CEDOF S.R.L.: società controllata che si occupa dell'acquisto, stoccaggio e distribuzione dei prodotti ortofrutticoli (Valore della Produzione realizzato al 31 dicembre 2014 Euro 172.250.150,00);
- Divisione Iper:
  - Pianeta Cospea s.r.l.: società controllata che svolge la propria attività nel settore del commercio al dettaglio gestendo direttamente l'attività commerciale di cinque Ipermercati (Valore della Produzione realizzato al 31 dicembre 2014 Euro 155.427.276,00);
- Divisione discount:
  - IGES S.R.L.: società controllata che opera nella divisione discount in qualità di franchisor, attraverso l'insegna di proprietà Todis, con una rete di 185 punti di vendita in tutta Italia (Valore della Produzione realizzato al 31 dicembre 2014 Euro 332.529.867,00);
- altre società del Gruppo:
  - GESPAC S.R.L., società che opera nell'ambito del commercio al dettaglio dei prodotti alimentari ed extra alimentari gestendo direttamente tredici supermercati (Valore della Produzione realizzato al 31 dicembre 2014 Euro 127.088.130,00);
  - società immobiliari/mobiliari proprietarie di immobili e rami di azienda concessi in affitto a terzi;
  - società di servizi: tra cui PAC Finance S.R.L. società finanziaria sulla quale sono stati accentrati, dall'ottobre del 2014, tutti i processi di gestione di tesoreria delle società del Gruppo e relative riconciliazioni contabili, oltre alle attività di *cash management* e *factory payments*, come di seguito descritto (i volumi negoziati da PAC Finance per conto delle società del Gruppo, con l'ausilio di un sistema evoluto di tesoreria accentrata, sfiorano i 6 miliardi di euro annui).

**Tavola 1 - Il Gruppo PAC 2000 A Sintesi Dati Consolidati 2014**

<b>Conto economico Bilancio Consolidato (Mln €, %)</b>					
	<b>2014</b>		<b>2013</b>		<b>Delta</b>
	<b>Mln€</b>	<b>%</b>	<b>Mln €</b>	<b>%</b>	<b>Mln€</b>
Valore della produzione	2.566,73	100,00%	2.496,56	100,00%	70,18
<b>EBITDA</b>	<b>121,84</b>	<b>4,75%</b>	<b>125,03</b>	<b>5,01%</b>	-3,19
<b>EBIT</b>	<b>69,36</b>	<b>2,70%</b>	<b>71,79</b>	<b>2,88%</b>	-2,44
Gestione finanziaria	0,87	0,03%	1,66	0,07%	-0,78
<b>Utile di esercizio</b>	<b>66,32</b>	<b>2,58%</b>	<b>63,32</b>	<b>2,54%</b>	2,99

<b>Stato Patrimoniale Bilancio Consolidato (Mln €, %)</b>					
	<b>2014</b>		<b>2013</b>		<b>Delta</b>
	<b>Mln€</b>	<b>%</b>	<b>Mln €</b>	<b>%</b>	<b>Mln€</b>
Attivo immobilizzato	531,16	47,58%	476,29	45,97%	54,87
Attivo corrente	585,30	52,42%	559,86	54,03%	25,44
<b>Totale Attivo</b>	<b>1.116,46</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.036,15</b>	<b>100,00%</b>	80,31
Patrimonio netto	532,84	47,73%	483,48	46,66%	49,36
Debiti	583,62	52,27%	552,67	53,34%	30,95
<b>Totale Passivo</b>	<b>1.116,46</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.036,15</b>	<b>100,00%</b>	80,31

**Tavola 2 - Il mercato di riferimento del Gruppo PAC 2000 A**


**Tavola 3 - La Rete di vendita per Canale**

Rete di vendita*			
Canale	Descrizione	n. pdv	mq
Conad Ipermercato	L'ipermercato per la grande spesa settimanale (> 3.000 mq)	6	26.990
Conad Superstore	Il punto vendita con superficie oltre i 1.500 mq	59	94.732
Conad	La tradizione del supermercato (tra i 600 e i 1.500 mq)	395	288.630
Conad City	Il supermercato di vicinato (tra i 250 e i 600 mq)	307	75.366
Margherita	Leader nel servizio di prossimità (< 250 mq)	171	19.653
Todis	La formula del discount	185	129.617
<b>Totale</b>		<b>1.123</b>	<b>634.988</b>

\*Dato al netto dei 32 punti vendita tradizionali o senza insegna

**Tavola 4 - I risultati dell'esercizio 2014 relativo alle società del Gruppo PAC 2000 A**

I risultati dell'esercizio 2014 relativo alle società appartenenti al Gruppo				
Società	Totale Partecipazione		Ris. tot. 2014	Ris. Gruppo 2014 (migl. di euro)
	Gruppo	Terzi		
PAC 2000A Soc. Coop.			58.559.991	58.660
PAC 2000 Service S.p.A.	97,76	2,24	271.070	265
Cedof S.r.l.	97,94	2,06	616.703	604
Casm S.r.l.	100,00		972.723	973
PAC Finance S.r.l.	100,00		121.763	122
Pianeta Cospea S.r.l.	100,00		1.186.393	1.186
Iges S.r.l.	99,86	0,14	1.532.296	1.530
Summa S.r.l.	100,00		125.132	125
Lra S.r.l.	100,00		70.559	71
Gespac S.r.l.	66,48	33,52	3.197.998	2.126
Cr Supermercati S.r.l.	100,00		-256.501	-257
Cr 15 Supermercati S.r.l.	100,00		-145.236	-145
Costruzioni BI.VO. S.r.l.	100,00		4.032	4
Nuova Cr Supermercati S.r.l.	72,00	28,00	114.296	82
<b>Totale</b>			<b>66.471.219</b>	<b>65.346</b>

## **La finanziaria di Gruppo: da Cosefin a PAC Finance**

La prestazione dei servizi di tesoreria delle società del Gruppo PAC 2000 A per tanti anni è stata in parte affidata a COSEFIN società cooperativa. La costituzione di COSEFIN venne promossa da PAC 2000 A per favorire la prestazione di un servizio di tesoreria reso in via esclusiva a favore dei soci della finanziaria (la cui compagine sociale era composta da società del Gruppo PAC 2000 A società cooperativa e dai soci di quest'ultima). Tale servizio consisteva nell'assunzione, nella trasmissione e/o nella comunicazione di mandati di incasso e pagamento e trasferimento di fondi, da e verso il sistema bancario, nonché nella forma di compensazione di debiti e crediti fra i soci (nel caso in cui i soci di PAC 2000 A società cooperativa si avvalsero del servizio per pagare beni e servizi acquistati presso la medesima PAC 2000 A società cooperativa e sue controllate) regolati a valere su rapporti di conto corrente interni. Nell'ambito dei servizi finanziari resi da COSEFIN (1), era prevista anche la concessione dei finanziamenti, con espressa esclusione del rilascio di garanzie, alle società del Gruppo PAC 2000 A. L'avvento nell'ordinamento giuridico del D. Lgs. 11/2010 (di seguito il Decreto), che recepì la Direttiva europea 2007/64/CE relativa ai servizi di pagamento, dopo aver fornito un'elencazione delle attività che costituiscono «servizi di pagamento», ne riservò l'esercizio esclusivo a determinati soggetti: le banche, gli istituti di moneta elettronica, alcuni organismi istituzionali e, infine, gli Istituti di Pagamento. In tal senso, venne contemplata una disciplina transitoria per le vigenti finanziarie ex art. 106 TU (come, appunto, COSEFIN soc.coop.) ed ex art. 107 TU che prestavano servizi di pagamento, per effetto della quale era possibile:

- presentare richiesta di autorizzazione per l'esercizio dell'attività nella forma di Istituto di Pagamento (dismettendo contestualmente le altre attività finanziarie eventualmente esercitate) ovvero,
- dismettere l'attività di prestazione di servizi di pagamento modificando conseguentemente il proprio statuto.

La questione dirimente, ai fini dell'applicazione della normativa speciale e degli adempimenti ivi previsti, fu quella di individuare il

corretto inquadramento dell'attività concretamente esercitata da COSEFIN, e quindi se la prestazione di servizi di tesoreria a favore degli associati fosse compresa nell'elencazione delle attività che costituiscono servizi di pagamento di cui all'art.1 lettera b) del Decreto.

Dopo accurata analisi della normativa in parola, delle cause di esenzione individuate dal Decreto, condotta anche con la consulenza di noti giuristi del settore, e dopo confronti con Banca d'Italia, al fine di ricondurre in ambiente regolamentato l'attività di tesoreria prestata a favore dei soci, COSEFIN si trovò di fronte ad un bivio.

Lo studio di fattibilità per l'assunzione della veste di Istituto di Pagamento ai sensi dell'art.114 –*duodecies* TUB, evidenziò:

- alcune incertezze di natura operativa che, se in fase di istruttoria per il rilascio dell'autorizzazione fossero risultate non tollerate dall'Autorità di Vigilanza, avrebbero rischiato di annullare i vantaggi insiti nel *business model* che i soci di Cosefin avevano storicamente ad esso riconosciuto;
- una difficoltà oggettiva a raggiungere livelli di efficienza ed economicità nel prestare detti servizi, tenuto conto dei costi impliciti derivanti dall'applicazione della normativa speciale (l'equilibrio economico finanziario dell'istituto di pagamento era fortemente dipendente dai volumi di pagamento gestiti e dai finanziamenti ad essi collegati, ammessi dalla normativa ma, peraltro, a ben determinate condizioni).

Per contro, l'interesse di PAC 2000 A a internalizzare, preservare e sviluppare il servizio di tesoreria di competenza del proprio Gruppo trovò terreno fertile con la pronuncia della Banca d'Italia del 30 settembre 2011 in ordine alla tesoreria di gruppo.

Per effetto di tale Provvedimento il servizio di tesoreria prestato a favore delle società facenti parte del proprio gruppo societario, così come definito all'art.4 della direttiva 2007/64/CE, non ricadeva nell'ambito di applicazione del D. Lgs. 11/2010 in tema di ser-

### **Nota:**

(1) Esclusa tassativamente l'attività bancaria e la raccolta di risparmio fra il pubblico sotto qualsiasi forma, come disciplinato dal Decreto Legislativo n.385 del 1 settembre 1993.

vizi di pagamento. I vantaggi derivanti dal mantenimento *in house* di un'unica tesoreria accentrata a servizio del gruppo risultarono da subito evidenti: economie di scala, riduzione del numero dei rapporti bancari, omogeneizzazione del sistema di incassi e pagamenti, ottimizzazione dei flussi e quindi degli oneri e proventi finanziari della posizione finanziaria netta di gruppo.

È così che da un vincolo generato da una modifica del quadro normativo di riferimento, nacque la preziosa opportunità di creare un centro di eccellenza per la gestione della Tesoreria accentrata di Gruppo, capace di fornire gli assunti per la pianificazione finanziaria a carattere strategico, al punto da rappresentare, unitamente al controllo di gestione, uno dei più efficaci presidi per determinare, nel complesso, le politiche aziendali del futuro.

Nasce così, nell'aprile del 2012, PAC Finance S.r.l. società unipersonale, soggetta a direzione e coordinamento della capogruppo PAC 2000 A, appositamente costituita per rendersi acquirente da COSEFIN del ramo d'azienda denominato «Tesoreria Gruppo PAC 2000 A» dedicato alla produzione del servizio di tesoreria a favore della Cooperativa PAC 2000 A e degli enti facenti parte del proprio gruppo.

COSEFIN e PAC FINANCE affidarono congiuntamente incarico a un soggetto terzo, revisore legale, affinché dopo aver proceduto all'esatta identificazione dei beni e dei rapporti giuridici compresi nel compendio aziendale oggetto di cessione, ne individuasse la relativa consistenza patrimoniale, compreso l'eventuale valore avviamentale esprimibile. Agli esiti delle opportune verifiche legali, contabili e dopo la redazione della perizia di stima da parte del professionista incaricato, PAC FINANCE acquistò da COSEFIN senza soluzione di continuità (al fine di non pregiudicare l'attività delle controparti del servizio di tesoreria) il ramo d'azienda relativo al servizio di tesoreria prestato dalla medesima a favore delle società del Gruppo PAC 2000 A, comprensivo, fra le altre cose, dei rapporti contrattuali correnti con dette società, dei crediti e dei debiti ad essi relativi e originati dal servizio prestato.

## Il progetto di accentramento della tesoreria di Gruppo

### *La definizione delle linee guida strategiche del nuovo sistema di tesoreria accentrata di Gruppo*

Coerentemente con gli obiettivi fissati in corrispondenza della costituzione della Società e del successivo acquisto del ramo d'azienda «Tesoreria Gruppo PAC 2000 A», il progetto di implementazione del servizio di tesoreria accentrata di gruppo e pianificazione finanziaria ideato, promosso, elaborato e diretto dal CFO del Gruppo PAC 2000 A costituì uno degli obiettivi di processo prioritari del Piano Industriale 2013-2015.

Pertanto, nel contesto del citato obiettivo, il CFO provvide a elaborare un piano d'azione finalizzato ad individuare un nuovo assetto del sistema di tesoreria, che fosse in grado di intercettare i fabbisogni delle Società del Gruppo PAC 2000 A e clienti di PAC FINANCE, assicurando, al contempo, in seno a quest'ultima un adeguato ritorno degli investimenti necessari a tale scopo.

Un'analisi preliminare portò a individuare le aree che avrebbero tratto giovamento da una migliore e diversa configurazione del sistema di tesoreria accentrata:

- l'operatività ordinaria della tesoreria aziendale era mantenuta in capo alla società cliente, dovendo provvedere la stessa non solo a produrre le informazioni necessarie a eseguire gli ordini di pagamento, ma anche a generare le relative istruzioni da impartire a PAC Finance ovvero al sistema bancario;
- l'area amministrativa era chiamata a eseguire in modalità manuale gran parte delle operazioni di rilevazione contabile delle partite interessate da un'operazione di pagamento, ivi incluse le riconciliazioni bancarie;
- la funzione finanziaria era costretta a interpolare le informazioni relative ai flussi finanziari prospettici per la generazione dei report di competenza, quando ciò sarebbe stato facilmente evitabile laddove le stesse fossero rese disponibili a PAC Finance per l'esecuzione degli ordini di pagamento nell'ambito dello scadenziario;
- la pianificazione dei flussi finanziari di gruppo delineati anche attraverso la definizione dello scadenziario degli incassi e dei pagamenti, nel contesto del sistema di *cash*

*pooling*, avrebbe consentito il contenimento della raccolta di breve e brevissimo periodo presso il sistema bancario.

Partendo dalle assunzioni esposte, si procedette a valutare la capacità del sistema attuale di soddisfare i citati fabbisogni e, a valle di tale disamina, si prese atto della sua inidoneità sotto il profilo sia delle infrastrutture aziendali sia dell'adeguatezza delle risorse umane e dei processi organizzativi.

In tal senso venne evidenziato che la finanza di gruppo e le operazioni di *factory payments* risultavano essere, in termini di gestione operativa, non sufficientemente proceduralizzate (anche in termini informatici) e, soprattutto, non orientate alla immediata produzione delle informazioni necessarie ai report di finanza strategica (pianificazione, analisi degli sconti ecc.), con evidenti opportunità di miglioramento legate al processo, alla struttura organizzativa e agli strumenti informatici.

Il servizio di tesoreria svolto da PAC Finance, nella configurazione ereditata dalla cedente COSEFIN, si limitava ad accentrare i flussi di alcune società del gruppo nell'ambito del proprio sistema di *cash pooling* e, in tale contesto, eseguiva le istruzioni di pagamento ricevute che, per un verso erano relative alla regolazione finanziaria delle partite infragruppo e per l'altro erano rivolte a terze parti. In definitiva, ogni società del Gruppo (cliente di PAC Finance) oltre che gestire *in house* il ciclo relativo alla produzione delle informazioni necessarie a eseguire gli ordini di pagamento, provvedeva essa stessa alla generazione delle istruzioni che, a seconda del caso, erano inviate ora a PAC Finance ora al sistema bancario. La gestione operativa delle operazioni di pagamento avveniva pertanto, per una parte non irrilevante, in modalità manuale e ciò anche in quanto il sistema informativo della società Tesoriera ereditato da Cosefin non supportava l'automatica acquisizione dei dati, non essendo interfacciato con i sistemi contabili delle controparti clienti (le società del Gruppo PAC).

Da quanto sopra, con riferimento alle attività di servizio connesse alla produzione ed esecuzione delle operazioni di pagamento, emerse con tutta evidenza l'opportunità di mettere a fattor comune, accentrando presso PAC Finance, le attività di *cash manage-*

*ment* e quelle relative ai servizi di *factory payments* che, per tutte le società del gruppo, si sovrapponevano perfettamente. In questo modo, l'evoluzione del sistema di tesoreria accentrata, realizzato tramite la tenuta e la gestione dello scadenziario delle obbligazioni di pagamento, avrebbe consentito una più efficiente allocazione delle risorse finanziarie di gruppo, nonché la possibilità di avere una visione prospettica dell'andamento dei flussi finanziari delle singole società e, complessivamente, del gruppo stesso.

In particolare, la circostanza che, anche in momenti diversi, esistano prenditori e concedenti netti all'interno del gruppo avrebbe permesso, in ogni momento, un ottimale equilibrio della posizione finanziaria di gruppo. Quest'ultimo rappresentava il secondo degli obiettivi del sistema di tesoreria accentrata e poteva essere ottenuto sia attraverso il sistema di *cash pooling* (in uso da PAC Finance) sia mediante l'accentramento diretto (e non intermediato dal sistema bancario) dei flussi presso la stessa società tesoriera, conseguito mediante l'esecuzione degli incassi e dei pagamenti in nome e per conto delle società aderenti al sistema di tesoreria accentrata.

### **La diagnosi della situazione di partenza**

Nel corso del 2013 il CFO di PAC 2000 A conferì agli *advisor* del Gruppo l'incarico di supportare, dal punto di vista metodologico e operativo, l'impostazione e lo sviluppo del progetto di accentramento dei processi di gestione della tesoreria e di pianificazione finanziaria delle Società del Gruppo PAC 2000 A all'interno di PAC Finance.

Gli *advisor* avviarono quindi, in collaborazione con il CFO, una prima attività di diagnosi della situazione di partenza, finalizzata a raggiungere i seguenti principali obiettivi:

- esaminare nel dettaglio il processo attuale di pianificazione e controllo finanziario e gestione della tesoreria di PAC Finance e delle società del Gruppo;
- supportare le scelte di politica organizzativa dell'azienda, per quanto riguarda gli obiettivi di riconfigurazione dei processi e della struttura di PAC Finance;
- individuare gli elementi di criticità e gli spunti di miglioramento nell'attuale struttura del processo in corso di riconfigurazione.

La fase di diagnosi venne effettuata mediante la realizzazione di interviste dirette ad alcuni addetti di PAC 2000 A e delle società del Gruppo.

Le informazioni raccolte in questa prima fase di diagnosi consentirono agli advisor di rappresentare, in modo molto dettagliato:

- la mappatura dei sottoprocessi (macro-mappatura) e dei flussi di attività (micro-mappatura) di gestione della tesoreria per le principali società del Gruppo (Tavola 5);
- la mappatura delle risorse coinvolte nei processi di gestione della tesoreria per le principali società del Gruppo;
- la mappatura delle attività svolte dalle risorse coinvolte nell'ambito dei processi di tesoreria;
- la mappatura dei rapporti tra le società del Gruppo e il Sistema Bancario (Tavola 6);
- la mappatura degli strumenti informatici utilizzati.

Vennero quindi rilevati in maniera puntuale elementi di criticità di supporto al CFO, anche al fine di approfondire gli spunti di miglioramento proposti con la realizzazione del Progetto e descritti in precedenza, legati ai processi, alla struttura e agli strumenti utilizzati nell'ambito dei processi di gestione tesoreria e pianificazione finanziaria.

### ***L'impostazione del piano operativo di intervento***

Alla luce delle risultanze della diagnosi effettuata il CFO di PAC 2000 A, predispose un piano operativo di intervento finalizzato ad individuare l'elenco degli interventi da porre in essere per realizzare l'accentramento in PAC Finance dei processi di gestione della tesoreria e pianificazione finanziaria di tutte le società del Gruppo (Tavola 7), basato sulle seguenti principali attività:

- assunzione e formazione di una nuova risorsa in PAC Finance (responsabile tesoreria e pianificazione finanziaria), che avrebbe dovuto ricoprire il ruolo di coordinatore della struttura organizzativa a regime di PAC Finance e di supervisore dei processi di pianificazione, programmazione e controllo finanziario;
- costruzione del modello di pianificazione finanziaria e reporting omogeneo per tutte le società del Gruppo e rispondente alle esi-

genze informative per il supporto alle decisioni finanziarie;

- adeguamento della struttura dei sistemi informativi di PAC Finance dedicati alla gestione della tesoreria e della pianificazione finanziaria di Gruppo;

- mappatura dei processi *as is* per ogni singola società cliente e ridisegno dei flussi di tesoreria *to be* a seguito dell'accentramento in PAC Finance (inclusa la redazione del manuale delle procedure aziendali e la formazione delle risorse coinvolte);

- revisione della struttura organizzativa di PAC Finance e, di ricaduta, di alcune tra le Società del Gruppo;

- revisione della contrattualistica *intercompany* tra PAC Finance e le società del Gruppo, incluse le delibere dei rispettivi organi competenti;

- avvio dell'accentramento in PAC Finance delle operazioni di incasso e pagamento, centralizzazione dei flussi finanziari, tenuta e gestione dello scadenzario delle società clienti e riconciliazioni bancarie;

- accentramento e integrazione dei processi di *cash management* delle Società del Gruppo con l'obiettivo a regime di gestione centralizzata in PAC Finance dei processi di pianificazione finanziaria e gestione della tesoreria di tutte le società del Gruppo;

- automatizzazione dei processi di pianificazione finanziaria e integrazione con i processi di pianificazione e controllo già progettati e in fase avanzata di implementazione in PAC 2000 A;

- implementazione della pianificazione finanziaria e del reporting e messa a sistema di procedure e strumenti dal punto di vista sia degli strumenti informatici che del modello organizzativo e operativo.

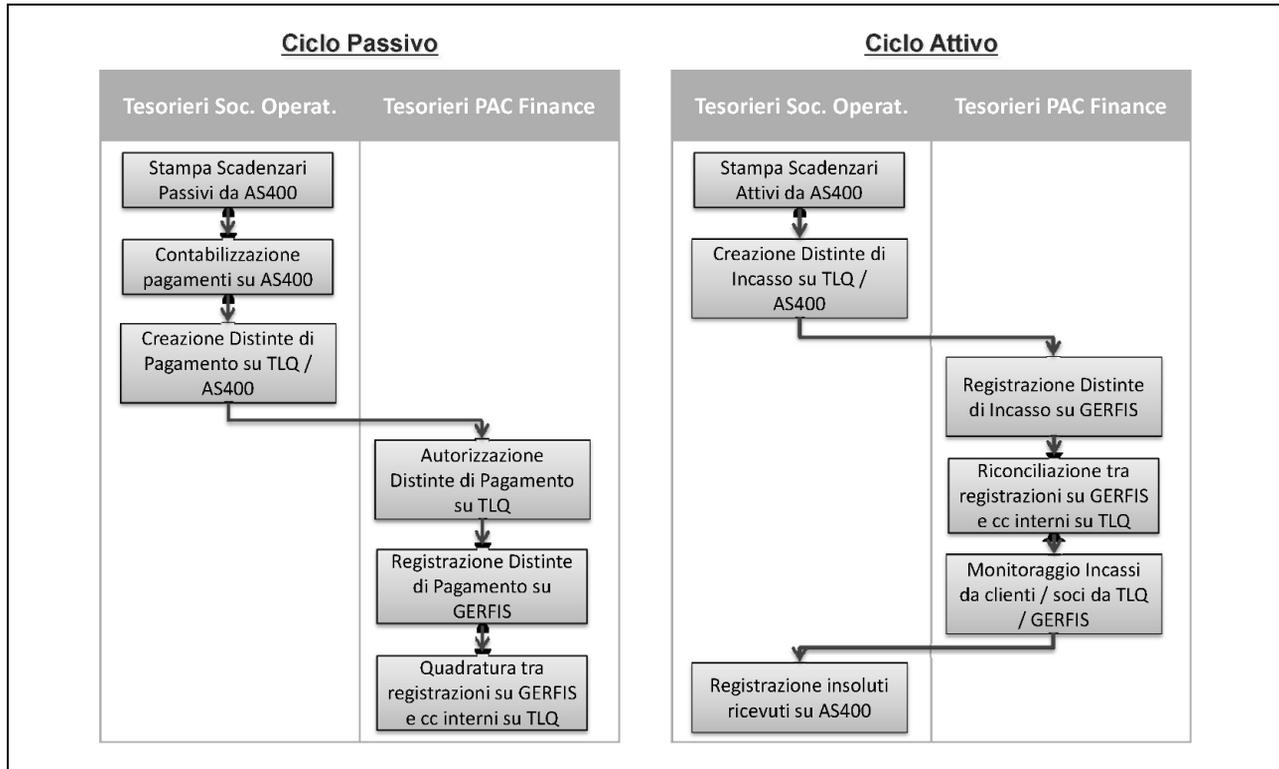
Vennero inoltre definiti e condivisi gli obiettivi principali della riprogettazione organizzativa dei processi di tesoreria di PAC Finance e delle società operative del Gruppo:

- massimizzare i benefici (economici, organizzativi e operativi) derivabili dalla gestione accentrata della tesoreria;

- creare i presupposti per un'efficiente ed efficace strutturazione e presidio dei processi di pianificazione e controllo finanziario a livello di singole società e di Gruppo;

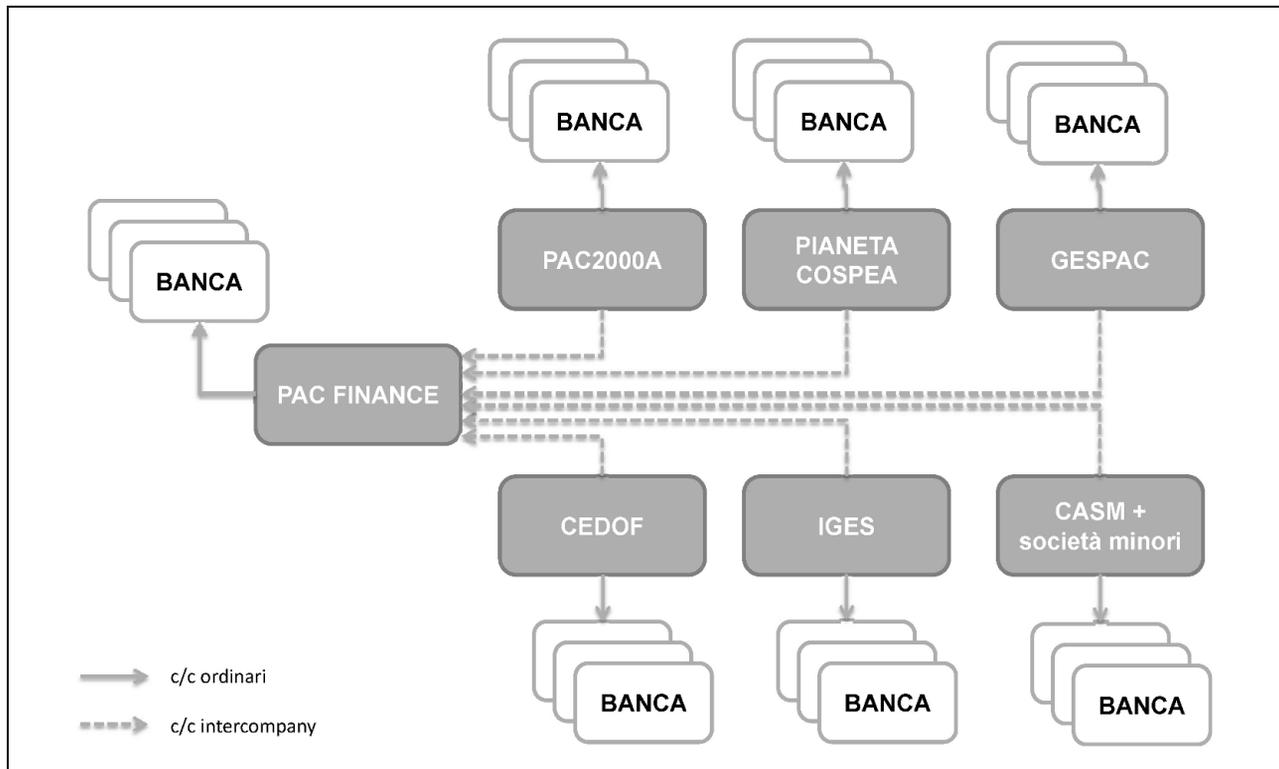
- massimizzare i benefici (economici, orga-

**Tavola 5 - La mappatura dei sotto-processi di gestione della tesoreria nelle Società del Gruppo PAC2000A**

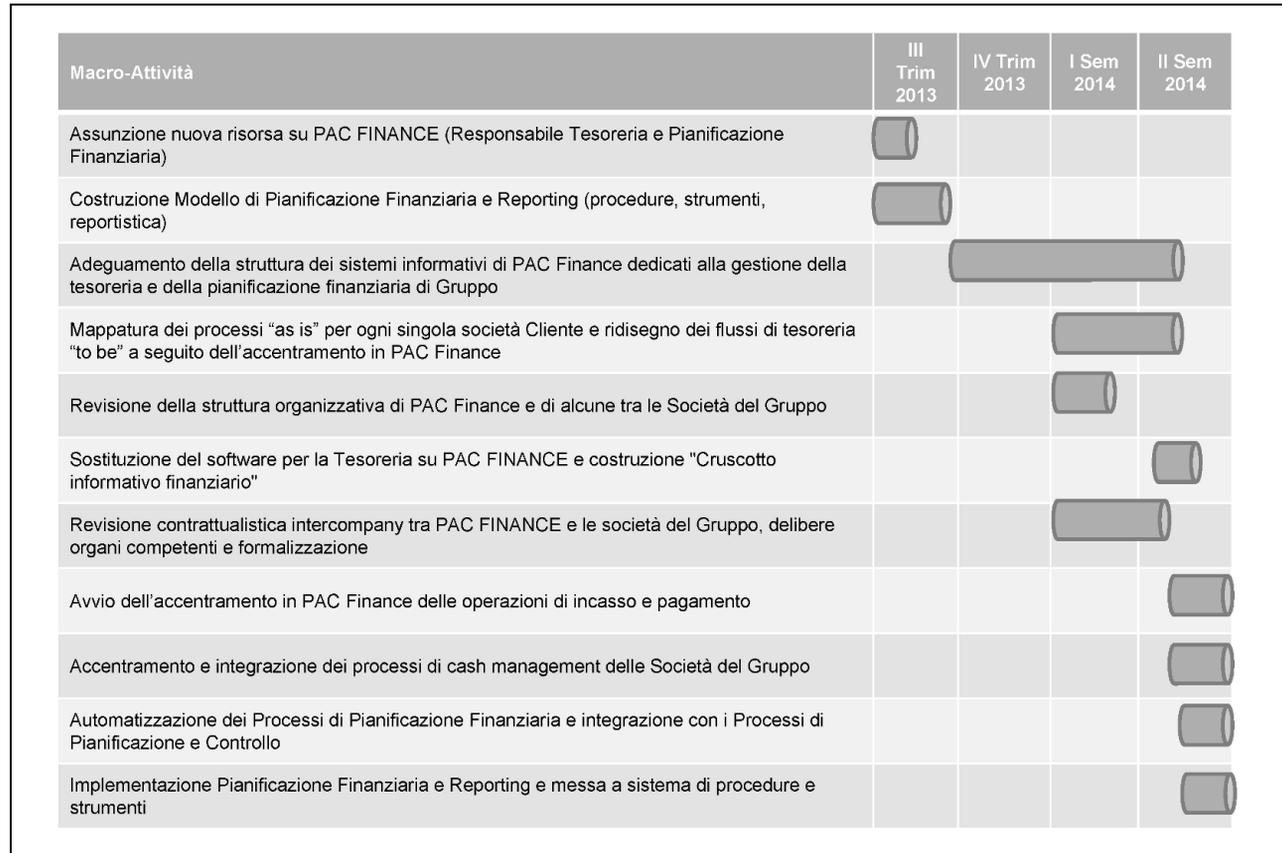


Inserito

**Tavola 6 - La mappatura dei rapporti tra le società del Gruppo PAC 2000 A e il Sistema Bancario**



**Tavola 7 - Il piano di intervento per la strutturazione e l'accentramento dei processi di gestione tesoreria e pianificazione finanziaria del Gruppo PAC 2000 A**



Inserito

nizzativi e operativi) derivabili dalla sostituzione dell'attuale software di tesoreria;

- minimizzare i costi e i tempi di transizione dalla situazione attuale alla situazione *to be*;
- minimizzare le ricadute organizzative sulle strutture delle società del Gruppo.

### **Il piano operativo di progetto e la sua esecuzione**

Definita l'impostazione del piano e il *gantt* degli interventi, vennero quindi aperti i fronti operativi e avviate le attività necessarie per implementare lo scenario di riprogettazione organizzativa desiderato, finalizzate a:

- accentrare in PAC Finance la gestione ed esecuzione delle operazioni di incasso e pagamento relative alla regolazione finanziaria delle transazioni di ogni società cliente (del gruppo), anche nell'ottica della gestione «in nome e per conto», che rappresentava la migliore modalità di accentramento per la configurazione societaria/organizzativa del Gruppo e il traguardo che PAC Finance avrebbe dovuto nel medio periodo perseguire;

- centralizzare (*cash pooling*) in PAC Finance i flussi finanziari delle società clienti, anche in conseguenza dei servizi di pagamento di cui sopra, con l'obiettivo di soddisfare più efficacemente le esigenze di allocazione della liquidità generata dalla gestione aziendale, ovvero di disporre della provvista necessaria alla copertura dei fabbisogni finanziari di breve periodo, operando nel contesto del gruppo di appartenenza.

In tale ambito e quale attività accessoria a quelle sopra descritte, la gestione della tesoreria a cura di PAC Finance, anche con funzione previsionale (*cash management*), comportava la tenuta e la gestione dello scadenziario delle obbligazioni della società Cliente, nonché l'esecuzione delle attività strumentali, quali le procedure di back office per la predisposizione della documentazione relativa alle operazioni con le controparti bancarie, la riconciliazione delle partite contabili e la gestione dei sistemi informativi di supporto, compresa:

- la trasmissione degli Ordini di Pagamento al sistema bancario;
- la contabilizzazione presso il sistema informativo contabile della cliente delle operazioni di pagamento eseguite;
- la riconciliazione dei conti correnti (banca-ri e/o periferici e/o *intercompany*) della cliente, con annotazione delle transazioni finanziarie presso il sistema informativo della cliente medesima, sul conto contabile della banca per la quadratura.

La realizzazione del piano d'intervento scontava numerose complessità rappresentate da:

- la numerica rilevante delle società coinvolte, peraltro con business e processi organizzativi anche diversi tra loro;
- la numerosità degli addetti tesoriери/amministrativi interessati, allocati funzionalmente presso l'area amministrativa di ogni singola società e dislocati fisicamente anche in uffici e sedi diverse, con abitudini di gestione dei processi radicate e spesso frutto di prassi acquisite e di singole personalizzazioni maturate negli anni;
- l'utilizzo di due diversi sistemi contabili tra le varie società del Gruppo (SIC contabile / AS400 e Open Finance).

Assunse pertanto da subito particolare rilevanza la gestione organizzativa del progetto e la cronologia delle varie fasi di implementazione descritte nei paragrafi che seguono. Il progetto diretto dal CFO del Gruppo PAC 2000 A, coinvolse operativamente diverse risorse, sia interne che esterne al Gruppo, tra cui:

- gli advisor, per il supporto al presidio degli aspetti organizzativi, metodologici e di coordinamento;
- il fornitore dei sistemi contabili ERP in uso tra le varie società del Gruppo PAC 2000 A, per la realizzazione delle interfacce tecnologiche necessarie all'integrazione con il nuovo software gestionale di tesoreria;
- il fornitore specializzato in finanza d'impresa per l'installazione, implementazione e avvio in PAC Finance del nuovo software di tesoreria e la revisione delle procedure operative legate ai processi di tesoreria;
- i professionisti legali e fiscali di fiducia del Gruppo PAC 2000 A, per la revisione della contrattualistica *intercompany* e la cura degli aspetti normativi e tributari legati al progetto di accentramento;

- il fornitore dell'applicativo di business intelligence in uso presso la capogruppo, per la progettazione e l'implementazione degli strumenti di pianificazione e controllo finanziario.

La gestione di un progetto di così grande respiro e complessità, di durata pluriennale e con il coinvolgimento di così tante risorse e professionalità diverse, richiese necessariamente un continuo allineamento informativo interno, garantito da periodici incontri del team di progetto, composto dal CFO di PAC 2000 A, dal nuovo Responsabile Tesoreria e Pianificazione Finanziaria di PAC Finance e dagli *advisor* (Tavola 8), finalizzati a:

- verificare l'avanzamento delle varie attività previste dal piano operativo;
- presidiare la corretta esecuzione del piano operativo e il rispetto delle tempistiche e degli obiettivi definiti;
- verificare eventuali rischi/criticità operative e condividere azioni correttive.

Il rigore e la metodicità consentirono quindi di presidiare l'esecuzione del piano operativo e di rispettarne gli obiettivi e le tempistiche predefiniti.

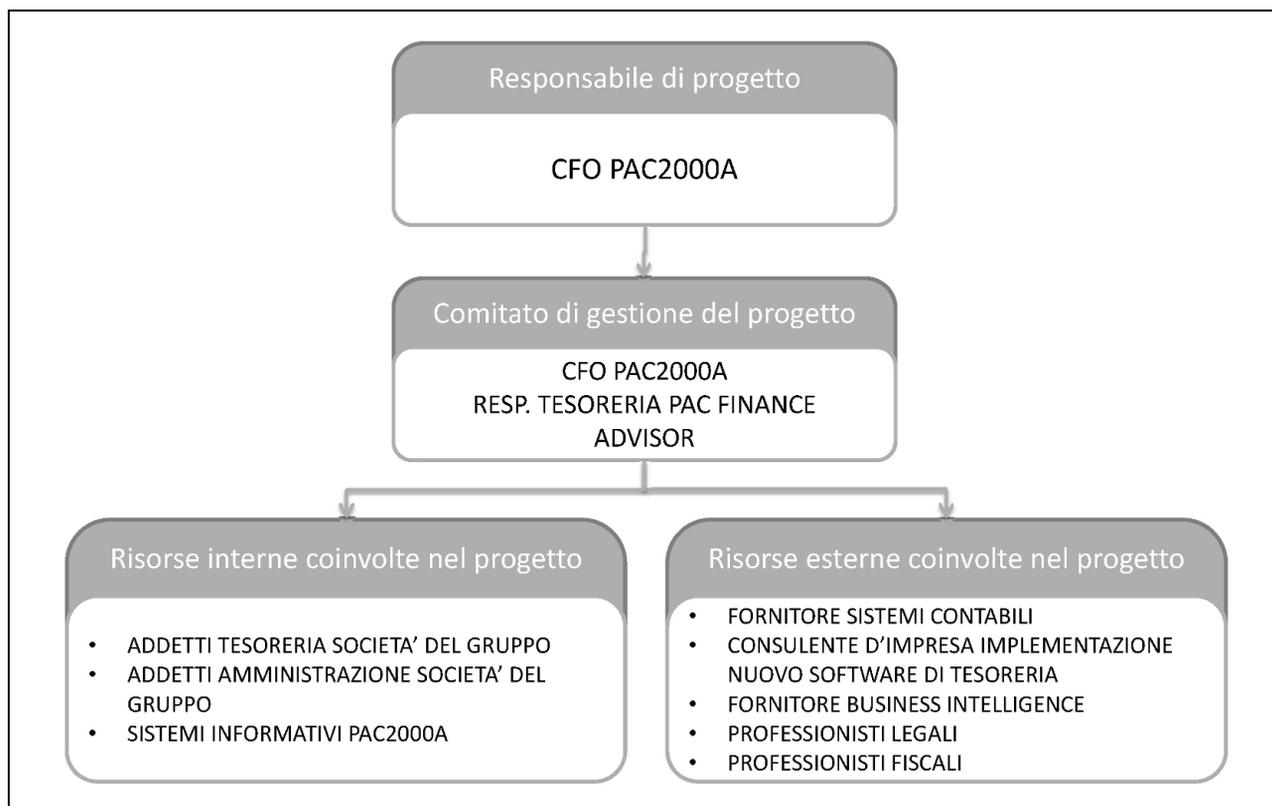
### ***Costruzione del modello di Pianificazione Finanziaria e Reporting***

In attesa di conoscere le opportunità di rendicontazione offerte dal nuovo software di tesoreria aziendale, al fine di guidare durante la fase di implementazione dello stesso le attività propedeutiche, venne realizzato un modello di pianificazione e controllo finanziario costruito sulla base delle esigenze gestionali di dettaglio desiderate (Tavola 9), omogeneo per tutte le società del Gruppo anche al fine di consuntivare i dati aggregati. Ad ogni flusso di rendicontazione venne attribuita una «Voce Finanziaria» con una proposta di associazione al piano dei conti economico e patrimoniale della capogruppo PAC 2000 A, che sarebbe stato poi oggetto di successiva revisione come di seguito descritto.

### ***Adeguamento della struttura dei sistemi informativi di PAC Finance***

Le verifiche per l'adeguamento della struttura dei sistemi informativi dedicati alla gestione della tesoreria e della pianificazione finanziaria di Gruppo (Tavola 10), condotte anche con il supporto IT del Gruppo PAC

Tavola 8 - Il Team di gestione del progetto

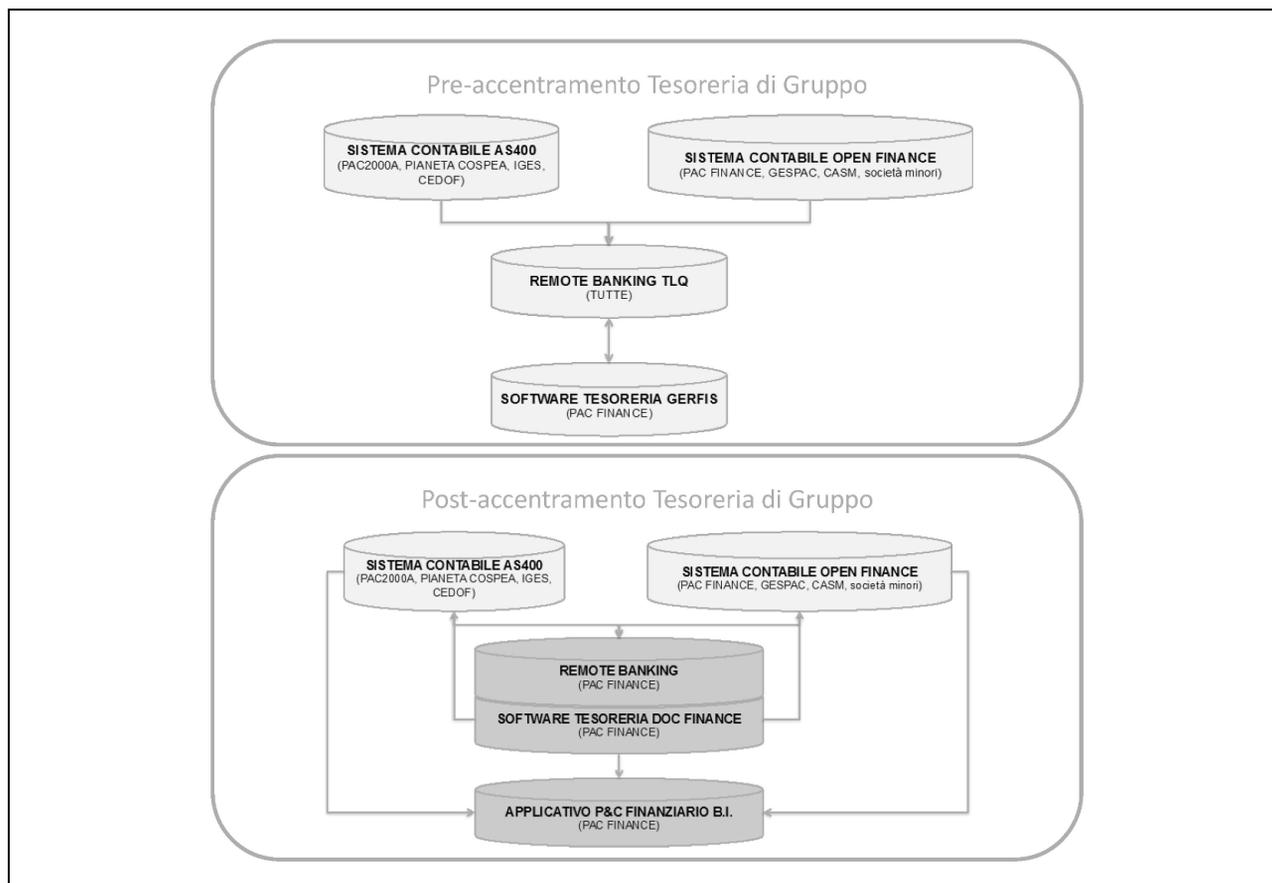


Inserito

Tavola 9 - Modello di Pianificazione Finanziaria e controllo finanziario

Budget di Cassa	Gennaio	Febbraio	Marzo
<b>Saldo cc iniziale</b>			
Entrate da gestione commerciale			
Uscite da gestione commerciale			
<b>Flusso di cassa gestione commerciale</b>			
Entrate da gestione non commerciale			
Uscite da gestione non commerciale			
<b>Flusso di cassa gestione non commerciale</b>			
<b>Flusso di cassa gestione caratteristica</b>			
Entrate per disinvestimenti			
Uscite per investimenti			
<b>Flusso di cassa gestione investimenti / disinvestimenti</b>			
Entrate da proventi finanziari			
Uscite da oneri finanziari			
<b>Flussi di cassa da proventi / oneri finanziari</b>			
Entrate da riduzione crediti / aumento debiti finanziari			
Uscite da aumento crediti / riduzione debiti finanziari			
<b>Flussi di cassa da crediti / debiti finanziari</b>			
<b>Flusso di cassa gestione finanziaria</b>			
Entrate straordinarie			
Uscite straordinarie			
<b>Flusso di cassa gestione straordinaria</b>			
<b>Flusso di cassa totale</b>			
<b>Saldo cc finale</b>			

Tavola 10 - La revisione dei sistemi informativi di tesoreria e pianificazione finanziaria del Gruppo PAC 2000 A



20000 A, vagliarono le diverse soluzioni tecnologiche in base ai seguenti criteri principali:

- capacità di integrazione/comunicazione del gestionale con i due sistemi contabili ERP in uso tra le varie società del Gruppo (SIC Contabile e Open Finance) e con il Corporate Banking Interbancario in uso presso PAC Finance;
- capacità di risposta inerenti l'accentramento e gestione in capo a PAC Finance degli scadenziari delle società clienti (del Gruppo PAC 2000 A), dell'annotazione delle scritture contabili inerenti l'esecuzione di mandati di incasso e pagamento e delle relative riconciliazioni bancarie;
- capacità di gestione del *cash pooling*, dei conti intercompany e del *netting*, e della gestione della tesoreria in nome e per conto;
- capacità di rendicontazione e gestione anticipata della tesoreria (di ogni singola società cliente e di gruppo);

– modello di organizzazione aziendale richiesto dallo strumento per ottenere i benefici attesi, sia per il risparmio di risorse, sia per ottimizzare/automatizzare le operazioni di tesoreria;

– capacità di integrazione con applicativi di business intelligence per la gestione delle attività di pianificazione e controllo finanziario;

– costi di licenza, interfaccia e implementazione, rapporto rispetto ai benefici attesi e alle capacità di remunerazione.

A valle delle approfondite verifiche condotte, venne individuato il nuovo software. La soluzione scelta, oltre a garantire il dialogo con i sistemi informatici contabili delle società Clienti tramite apposite interfacce di integrazione, rispettava inoltre i requisiti ricercati in termini di modularità e di integrazione con i servizi di remote banking e con gli applicativi di *business intelligence*.

Terminata la *software selection*, si passò alla

pianificazione delle tempistiche per la realizzazione delle attività propedeutiche all'accentramento:

– realizzazione delle interfacce necessarie ad integrare, con opportuni automatismi, lo scambio informativo dei flussi da/per il gestionale di tesoreria/sistemi contabili, realizzate dal fornitore dei sistemi contabili;

– installazione, implementazione del gestionale di tesoreria e formazione delle risorse di PAC Finance all'utilizzo completo delle funzionalità dello strumento, eseguiti da personale specializzato in finanza d'impresa.

Venne individuata nella capogruppo PAC 2000 A la prima società cliente oggetto di accentramento in PAC Finance (anche per soddisfare da subito la complessità delle casistiche che la stessa presentava per le notevoli dimensioni del business) e vennero pianificati step intermedi di avanzamento dei lavori di integrazione tra gli ERP contabili e il nuovo software di tesoreria, finalizzati all'alimentazione delle tabelle di transcodifica e all'esecuzione di test in ambienti di prova per lo scambio dei flussi.

Di grande rilevanza fu l'acquisizione del *know-how* per la corretta gestione dell'integrazione, anche in considerazione della seguente necessità di "clonazione" delle attività sugli ambienti contabili di tutte le società del Gruppo, al punto da spingere il CFO alla redazione di un «Manuale di gestione del processo di migrazione», che ha poi costituito la guida interna per i successivi processi di integrazione delle altre società del Gruppo.

### **Mappatura dei processi «as is» e ridisegno dei flussi di tesoreria «to be»**

Partendo dalla micro-mappatura dei flussi di tesoreria *as is* del ciclo attivo e del ciclo passivo di ogni singola società del Gruppo e dal modello di organizzazione aziendale richiesto dal nuovo gestionale di tesoreria per ottenere i benefici attesi, vennero organizzati incontri con gli addetti tesorieri/amministrativi interessati. Tali incontri, coordinati dal CFO unitamente al team di progetto, furono finalizzati ad analizzare la revisione dei processi e formare le risorse coinvolte sui cambiamenti in atto e i conseguenti impatti operativi.

Venne redatto un manuale delle procedure aziendali per ogni singola società cliente, personalizzato in base alle peculiarità della

stessa, in cui si riportarono in dettaglio i flussi di tesoreria (sia del ciclo attivo che del ciclo passivo) nella configurazione che avrebbero assunto a seguito del processo di accentramento in PAC Finance *to be*.

Nei suddetti manuali delle procedure (Tavola 11) aziendali per la produzione dei servizi di tesoreria, furono puntualmente descritte le fasi relative alla generazione, trasmissione ed esecuzione delle diverse tipologie di operazioni di pagamento, distinguendo (anche in relazione ai diversi profili di responsabilità) fra quelle di competenza delle società Clienti e quelle la cui esecuzione sarebbe stata a carico di PAC Finance.

### **Linee guida e criteri per il dimensionamento della struttura organizzativa di PAC Finance**

Passando ad affrontare gli aspetti relativi alla struttura organizzativa di PAC Finance, si rilevò come il personale impiegato non sarebbe stato sufficiente a presidiare tutti i processi operativi richiesti dal nuovo assetto del servizio di tesoreria.

Si rese pertanto necessario strutturare PAC Finance attraverso il trasferimento di alcune risorse impiegate nelle società operative, tenendo conto dei seguenti obiettivi/linee guida:

– concentrare competenze e *know-how* finanziario all'interno di un unico «centro di eccellenza»;

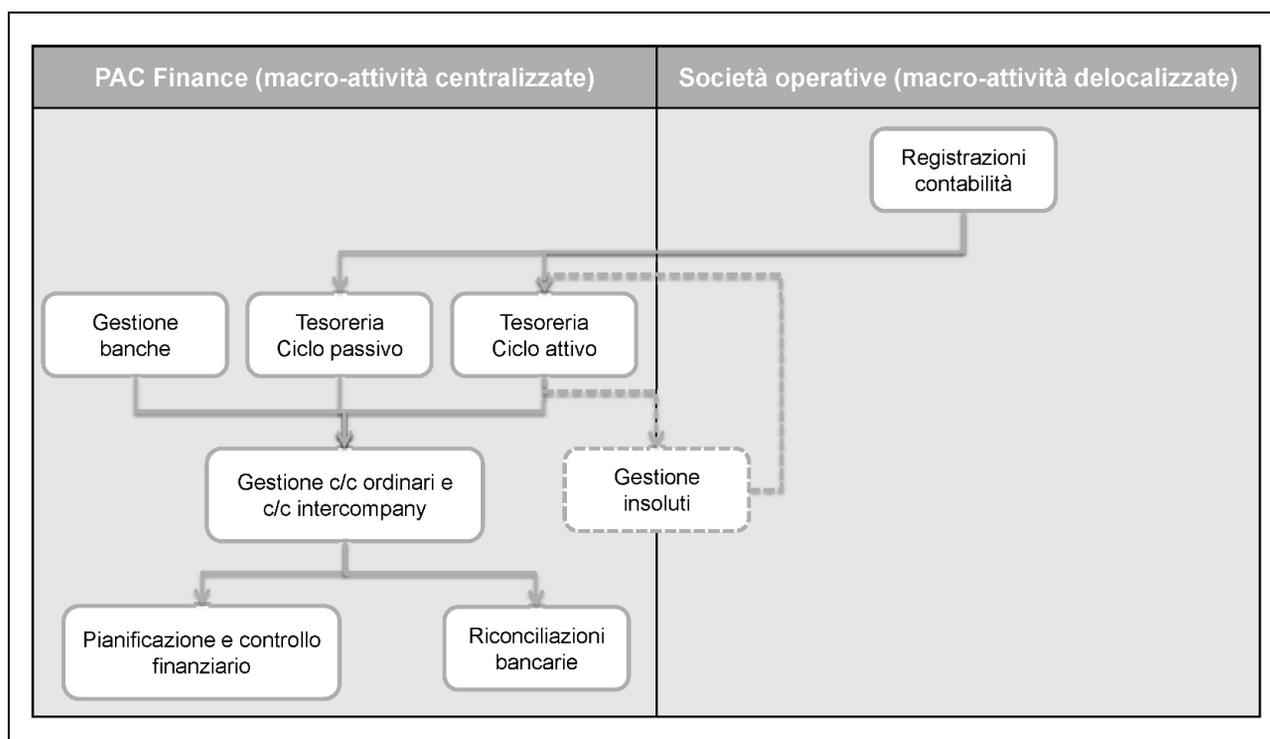
– creare una struttura centrale esperta e dedicata alla gestione della tesoreria;

– creare i presupposti per una maggiore «sostituibilità» delle risorse addette;

– incrementare il livello qualitativo delle attività svolte dalla struttura centrale, che avrebbe dovuto focalizzarsi, oltre che sulle attività «operative», anche su attività a maggior valore aggiunto (pianificazione e controllo finanziario, ottimizzazione della gestione finanziaria, miglioramento delle condizioni bancarie).

Per determinare il dimensionamento necessario a PAC Finance, individuate all'interno di tutte le società del Gruppo PAC 2000 A le risorse umane impiegate in attività di gestione della tesoreria, si realizzarono delle interviste individuali per quantificare le attività di tesoreria oggetto di accentramento in PAC Finance, allo scopo di identificare il numero

Tavola 11 - L'accentramento in PAC Finance dei processi di gestione tesoreria del Gruppo



Inserito

di *Full Time Equivalent* corrispondenti (FTE).

Da tale indagine emerse che, escludendo il personale già alle dipendenze di PAC Finance, il totale di risorse impegnate nei processi oggetto di accentramento in tutte le Società del Gruppo PAC 2000 A risultava pari a circa 5 *Full Time Equivalent* (FTE).

Rispetto al fabbisogno stimato, grazie alla revisione dei processi organizzativi e alle automatizzazioni consentite dal nuovo gestionale di tesoreria, il numero di risorse trasferite dalle società operative a PAC Finance fu in realtà di soli 3 FTE, consentendo pertanto di liberare risorse nell'ambito del Gruppo da dedicare ad altre attività (Tavola 12).

### **Revisione contrattualistica intercompany tra PAC Finance e le società del Gruppo**

Per affrontare il delicato tema dei rapporti contrattuali, l'implementazione del progetto richiese la modifica del regolamento negoziale che disciplinava il rapporto fra PAC Finance e le società Clienti, ereditato in seguito all'acquisto del ramo d'azienda dalla cedente, e di conseguenza non più coerente con il nuovo modello operativo di gestione accentrata della tesoreria di Gruppo.

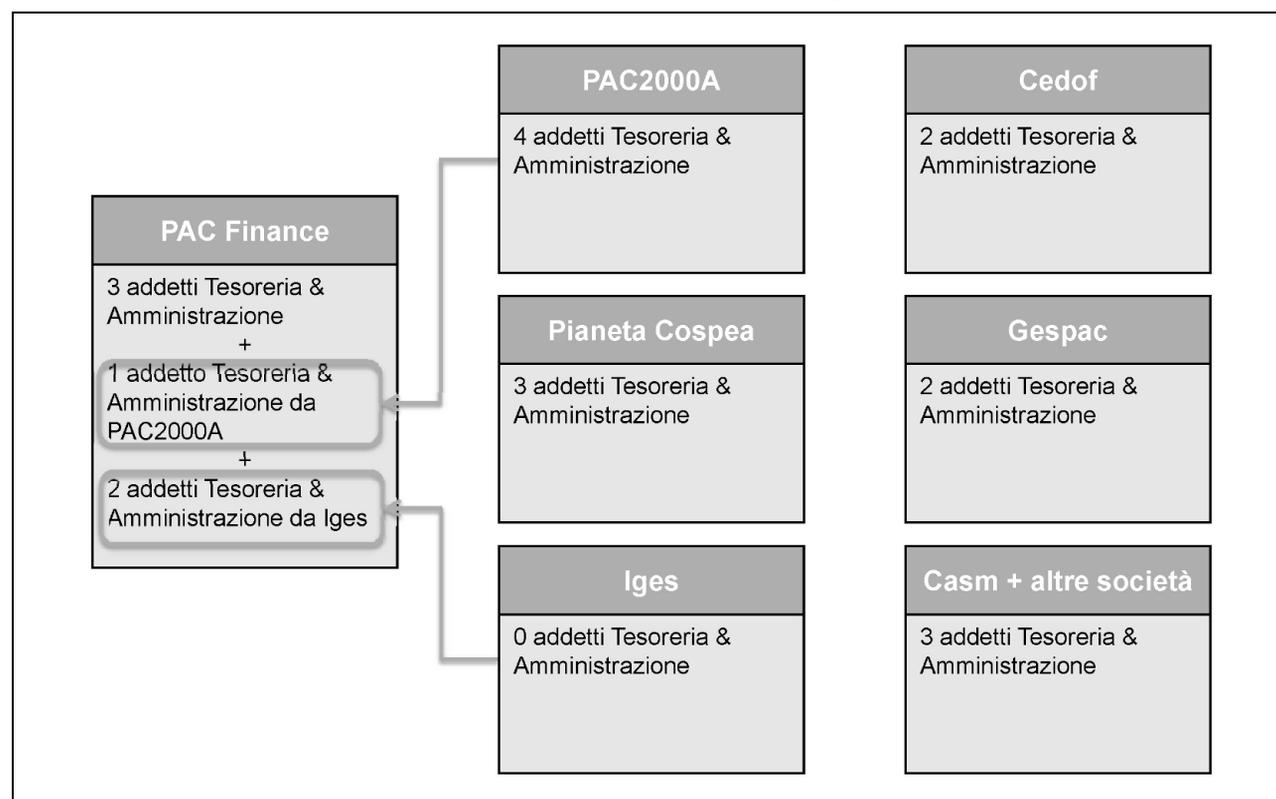
Le nuove versioni contrattuali, modificative degli accordi preesistenti, predisposte con l'ausilio di un esperto in tema di normativa di settore e regolamentazione contrattuale, furono costituite da:

1) un contratto quadro per la prestazione dei servizi di tesoreria, che in linea generale, regolava il mandato da conferirsi a PAC Finance affinché quest'ultima gestisse, con le modalità ivi indicate, la tesoreria delle società Clienti definendo, al contempo, compiti e responsabilità della stessa PAC Finance (e del Cliente) con riferimento al mandato per l'esecuzione degli ordini di pagamento e a quello relativo al servizio di *cash pooling* (sia per gestione della liquidità che delle aperture di credito), nonché il corrispettivo per le suddette attività;

2) un contratto di conto corrente intercompany, modificativo di quello relativo al conto corrente interno vigente, diretto a regolare i reciproci rapporti di debito e di credito fra la Società e PAC Finance, le modalità di rendicontazione nonché le condizioni economiche del servizio.

Il Progetto di implementazione del servizio di tesoreria accentrata, unitamente al set contrattuale predisposto, costituì quindi og-

Tavola 12 - L'accentramento in PAC Finance di alcune risorse organizzative del Gruppo



Inserito

getto delle opportune delibere e autorizzazioni da parte dell'organo di amministrativo di PAC Finance, della capogruppo PAC 2000 A e di tutti gli organi competenti delle società Clienti prima del loro accentramento.

### Avvio dell'accentramento in PAC Finance della tesoreria di Gruppo

L'avanzamento del progetto procedette in modo fluido attraverso il raggiungimento di *milestone* e obiettivi intermedi importanti (Tavola 13), che hanno consentito, nel mese di agosto 2015, di completare l'accentramento in PAC Finance dei servizi di tesoreria di tutte le società del Gruppo PAC 2000 A.

Terminate le attività preliminari e propedeutiche, l'implementazione del nuovo sistema di gestione accentrata della tesoreria delle società Clienti è stato realizzato gradualmente:

- la capogruppo PAC 2000 A è stata la prima società Cliente oggetto di accentramento in PAC Finance;
- in una seconda fase sono state accentrate IGES e CEDOF, aventi tipologia di business analoga a quella realizzata da PAC 2000 A e

lo stesso sistema informativo contabile (SIC-ERP in AS400);

- in una terza fase è stata accentrata GES-PAC, società che opera in altro ambito rispetto alle precedenti e che è stata anche la prima dotata del sistema contabile Open Finance a essere accentrata;
- nell'ultima fase sono state accentrate tutte le altre società del Gruppo (PIANETA e le società minori), a completamento del processo di accentramento.

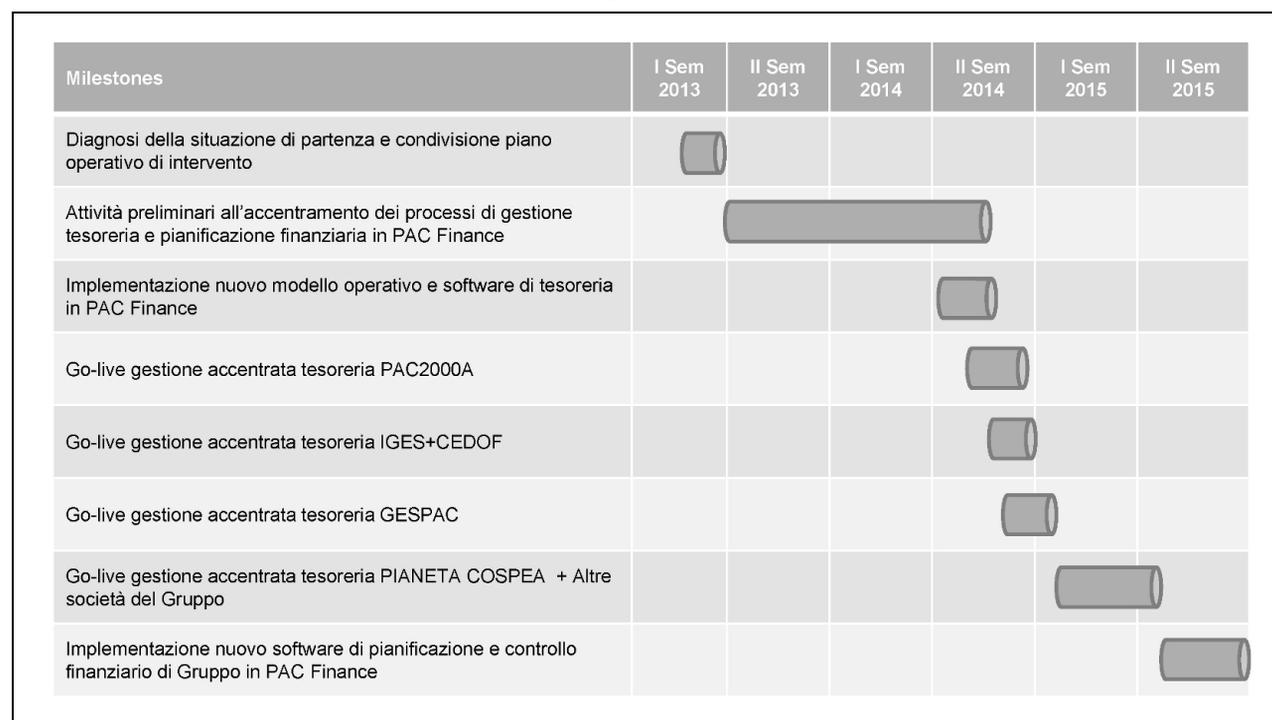
Oggi il progetto si trova nelle sue fasi conclusive e al momento le attività in corso riguardano:

- la progettazione e l'implementazione in PAC Finance del nuovo strumento di pianificazione e controllo finanziario, con l'obiettivo di mettere a regime anche l'accentramento di questi processi;
- continue ottimizzazioni derivanti dalla messa a regime del nuovo modello di gestione.

### I risultati ottenuti

Sono diversi i benefici economici, organizzativi e operativi derivanti dall'implementazio-

**Tavola 13 - Le milestone di esecuzione del progetto di accentramento**



Inserto

ne del nuovo sistema di tesoreria accentrata e pianificazione finanziaria, alcuni immediati e altri attesi dalla messa a pieno regime del nuovo modello di gestione.

### **Benefici economici**

L'accentramento dei flussi finanziari, unitamente alla possibilità di disporre di una visione prospettica degli incassi e dei pagamenti (attraverso la gestione dello scadenziario) delle società Clienti, consente oggi a PAC Finance di avere una visione prospettica dell'andamento dei flussi finanziari delle singole Società e, complessivamente, del gruppo stesso, a vantaggio di tutte le società partecipanti al sistema. In particolare, la circostanza che, anche in momenti diversi, esistano prenditori e concedenti netti all'interno del gruppo permette, in ogni momento, un ottimale equilibrio della posizione finanziaria di gruppo, consentendo pertanto di ottimizzare l'allocatione delle risorse di gruppo riducendo il ricorso al sistema bancario e quindi anche il costo della raccolta a carico delle società clienti.

Altri benefici economici realizzati a seguito dell'accentramento sono elencati nei punti seguenti:

- riduzione della numerica dei rapporti di conto corrente bancario e il risparmio dei conseguenti oneri;
- miglioramento delle condizioni bancarie (relative ai costi di gestione dei conti correnti e dei servizi accessori, quali Sepa Credit Transfer, Sepa Direct Debit etc.) e delle componenti finanziarie (tassi di interesse) praticate dagli Istituti di Credito, grazie al maggiore potere contrattuale di PAC Finance nei confronti del sistema bancario rispetto alle società stand alone;
- ulteriori economie di scala conseguite con il ridisegno dei processi, della struttura organizzativa e con l'implementazione di processi di tesoreria completamente automatizzati e integrati.

### **Benefici organizzativi**

L'accentramento dei processi di tesoreria in capo a PAC Finance, grazie alla revisione dei processi organizzativi e alle automatizzazioni consentite dal nuovo gestionale di tesoreria, ha permesso di liberare risorse nell'ambito del Gruppo, destinate ad altre attività. Questo ha consentito inoltre di creare una struttura centrale specializzata:

- dedicata alla gestione della tesoreria e alle

sue evoluzioni normative e innovative (come avvenuto di recente con l'avvento della Sepa, che ha avuto un impatto molto significativo sull'operatività del Gruppo, o con l'avvio del servizio *factor maturity* a favore dei clienti di PAC 2000 A e IGES);

– focalizzata sulla gestione finanziaria dei processi, sull'allocazione dei volumi di attività tra le banche, sull'ottimizzazione delle condizioni economiche ottenute e in prospettiva, sulla pianificazione e il controllo finanziario.

### **Benefici operativi**

L'implementazione del nuovo software di tesoreria, perfettamente integrato con i sistemi contabili delle società Clienti e con il *corporate banking* interbancario in uso presso PAC Finance, consente oggi di gestire i processi in modalità completamente automatizzata, eliminando attività manuali e ridondanti, riducendo i tempi di lavorazione e incrementando l'efficacia e l'efficienza dei processi di gestione della tesoreria.

La revisione dei processi organizzativi ha rimosso le personalizzazioni individuali e le abitudini frutto di prassi acquisite piuttosto che di effettiva efficacia, ottimizzando e uniformando ogni singolo processo di gestione. Inoltre l'ulteriore componente valoriale del servizio reso da PAC Finance è rappresentata:

– dalla contestuale alimentazione del sistema informativo contabile della società Cliente per l'annotazione delle scritture contabili inerenti l'esecuzione di mandati di incasso e pagamento e riconciliazioni bancarie (ricomprendendo, di fatto, nel servizio di tesoreria anche attività tipicamente amministrative);

– dall'affidabilità, la tempestività e il grado di dettaglio delle informazioni disponibili, per pianificare e ottimizzare i movimenti finanziari, per gestire le relazioni con il sistema bancario, per supportare le attività di analisi e budgeting (posizione finanziaria netta, saldi per valuta, condizioni economiche praticate, situazione consuntiva e prospettiva dei flussi, delle disponibilità e dei fabbisogni).

### **Conclusioni**

L'esperienza illustrata dell'accentramento dei processi di gestione della tesoreria e di

pianificazione finanziaria all'interno del Gruppo PAC 2000 A, testimonia come la revisione organizzativa dei processi di tesoreria unitamente all'utilizzo di sistemi di management innovativi, sia in grado di accompagnare i cambiamenti e le evoluzioni anche di gruppi complessi e articolati, individuando la soluzione più adatta ai nuovi indirizzi strategici e migliorando al contempo le performance di gestione. I benefici ottenibili in tal senso, sono molteplici. A fronte di ciò, tuttavia, sono altrettanto evidenti gli importanti sforzi che la realizzazione di un progetto così complesso comporta. Non ci si riferisce ai «costi vivi», ma all'impegno organizzativo e gestionale, la cui entità risulta direttamente proporzionale alla complessità del gruppo aziendale e al numero e all'eterogeneità delle risorse da coinvolgere. Pianificare, realizzare e portare a termine un progetto di accentramento dei processi di tesoreria e di pianificazione finanziaria all'interno di un gruppo strutturato quale PAC 2000 A sarebbe stato impossibile in assenza di due ingredienti fondamentali, che poco hanno a che fare con la solidità finanziaria: un forte *commitment* della Direzione (assicurato nel caso specifico attraverso il coinvolgimento in prima linea del CFO del gruppo) e una spiccata capacità progettuale ed esecutiva.

Le aziende e i gruppi di imprese che si stiano accingendo (o si accingeranno in futuro) a seguire l'esempio virtuoso di PAC 2000 A dovrebbero innanzitutto dotarsi di questi due ingredienti fondamentali, ancor prima di iniziare a stimare gli impatti economici e finanziari del progetto. Potrà sembrare un paradosso, ma anche in tempi di ristrettezze finanziarie è molto più facile per un'impresa acquisire le risorse economiche che quelle manageriali e organizzative. E nella maggior parte dei casi, sono proprio queste ultime che fanno la differenza tra un progetto di successo e uno fallimentare.