

La gestione della tesoreria accentrata: l'esperienza del Gruppo ICR

di Giorgio Fantino (*) e Antonino Nicastro (**)



Innumerevoli realtà imprenditoriali italiane sono costituite da diverse *legal entities* per ragioni varie: di mercato, giuslavoristiche, geografiche ecc. Ancora pochi di questi gruppi hanno un sistema di tesoreria accentrata e l'inevitabile numero elevato dei rapporti bancari aumenta in maniera significativa inefficienze e diseconomie. Oggi come non mai è opportuno individuare le soluzioni più adatte per realizzare in tempi ridotti e a basso costo sistemi di tesoreria accentrata.

Introduzione

Nel nostro paese il numero dei Gruppi che hanno adottato un sistema di tesoreria accentrata è piuttosto limitato. Ciò è da attribuire, secondo il parere di chi scrive, alla scarsa conoscenza di tale opportunità e soprattutto, alla complessità del sistema e ai costi di realizzazione che fino a poco tempo fa esso comportava.

Di rado, tra l'altro, l'universo bancario suggerisce in modo propositivo l'adozione di questo sistema, mentre dovrebbe essere proprio la banca, quale interlocutore autorevole delle imprese, a farsi parte attiva indirizzando verso la ricerca di economie e di efficienza nella gestione finanziaria.

Il Gruppo ICR: il contesto aziendale

Le radici del gruppo ICR affondano nel terreno del settore farmaceutico. Negli anni Quaranta del secolo scorso Vincenzo Martone fonda la società Marvin, specializzata nella produzione di antibiotici, sulfamidici, penicilline e prodotti da banco. Il know-how chimico-farmaceutico acquisito rimarrà un prezioso elemento distintivo nelle future diversificazioni dell'attività aziendale. Dopo qualche tempo, infatti, una linea cosmetica ad alto contenuto scientifico avrà il marchio Marvin.

Grazie all'intuito e alla capacità imprenditoriale di Roberto Martone, succeduto al pa-

dre, prende forma l'idea di creare e produrre linee di alta profumeria collegate alla moda italiana. Così il made in Italy potrebbe fare il suo ingresso nel mercato dei profumi, sino a quel momento dominio esclusivo dei francesi. Per raggiungere quest'ambizioso obiettivo nel 1975 viene fondata la ICR (Industrie Cosmetiche Riunite), una società in grado di realizzare un progetto completo: dall'ideazione alla produzione e alla commercializzazione in tutto il mondo. La svolta fondamentale è rappresentata dall'accordo con Nicola Trussardi. Nel 1981 viene lanciato il profumo femminile con il marchio del levriero e l'anno successivo il prodotto equivalente destinato agli uomini, che per parecchi anni rimarrà la fragranza maschile più venduta in Italia nel campo della profumeria selettiva. Negli anni Ottanta altre importanti *griffes*, come Gigli e Gabrielli, scelgono di collaborare con la ICR.

In seguito l'industria di Roberto Martone firma una joint venture con la famiglia Versace grazie alla quale vede la luce la Versace Profumi S.p.A. per lo sviluppo e la produzione di profumi e per la loro commercializzazione a livello internazionale.

Nel 2001, dall'accordo tra Martone e IT Holding S.p.A., allora una delle principali azien-

Note:

(*) Direttore generale Industrie Cosmetiche Riunite S.p.A.

(**) Partner di Together Financial Shared Services

de italiane attive nella produzione e nella distribuzione di beni di lusso, nasce la società ITF (Italian Fragrances), con l'obiettivo di penetrare e presidiare il mercato dei profumi e dei cosmetici.

Nel marzo del 2004, la ICR acquista la maggioranza del pacchetto azionario della ITF S.p.A., rafforzando le capacità competitive del Gruppo. Il know-how produttivo della ICR, unito a quello distributivo della ITF, assicura una verticalizzazione del processo di sviluppo del prodotto: dalla creazione alla distribuzione capillare in tutto il mondo.

Negli anni successivi sono stipulati importanti accordi con primarie firme italiane e straniere.

Oggi il gruppo ICR, con circa 300 addetti, rappresenta una delle più grandi realtà industriali presenti nella provincia di Lodi. Nel 2008 la produzione ha raggiunto il traguardo

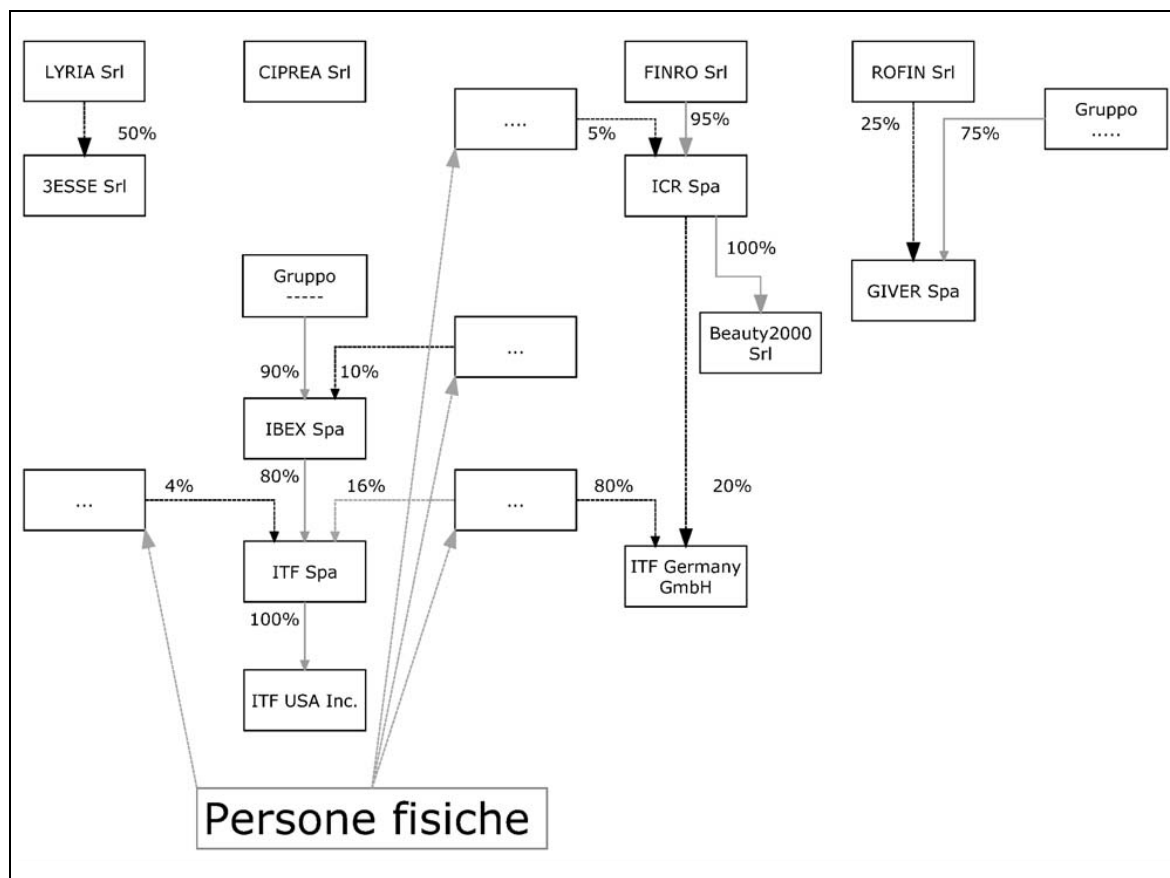
di 80 milioni di pezzi e, dopo una flessione nel 2009, il 2010 sta conoscendo una fase di forte recupero.

Il progetto di tesoreria accentrata

Nel caso della ICR il progetto di tesoreria accentrata vede la luce in una data precisa, la fine di marzo del 2004, quando la società acquisisce dalla IT Holding il 90% della Ibex 2001 Spa subholding dedicata al settore dei profumi.

In seguito a tale acquisizione non si può ancora parlare di «Gruppo» ma di un insieme di partecipazioni in vari settori del business. La Tavola 1 rappresenta le relazioni tra le diverse società, che sono scollegate le une dalle altre ma che fanno capo a un'unica struttura amministrativa. Interessante vedere come il gruppo ha cambiato aspetto nel tempo fino all'attuale struttura (riportata in Tavola 2) ma ancor più come tale cambia-

Tavola 1 - Struttura nel 2003



mento ha agito sulle strutture dedicate alla gestione finanziaria.

Inizialmente, nell'ambito della funzione amministrativa, la tesoreria è affidata a tre risorse a tempo pieno e ad altrettante part-time: tutta l'operatività consiste in operazioni manuali, spesso sulla base delle comunicazioni cartacee ricevute dagli Istituti bancari. Il numero di banche corrispondenti è comunque limitato, data l'operatività appena citata e, in primo luogo, perché per molte società la posizione finanziaria netta è attiva, e quindi le stesse società fanno ricorso al mondo bancario non per ottenere risorse finanziarie ma per investire a breve.

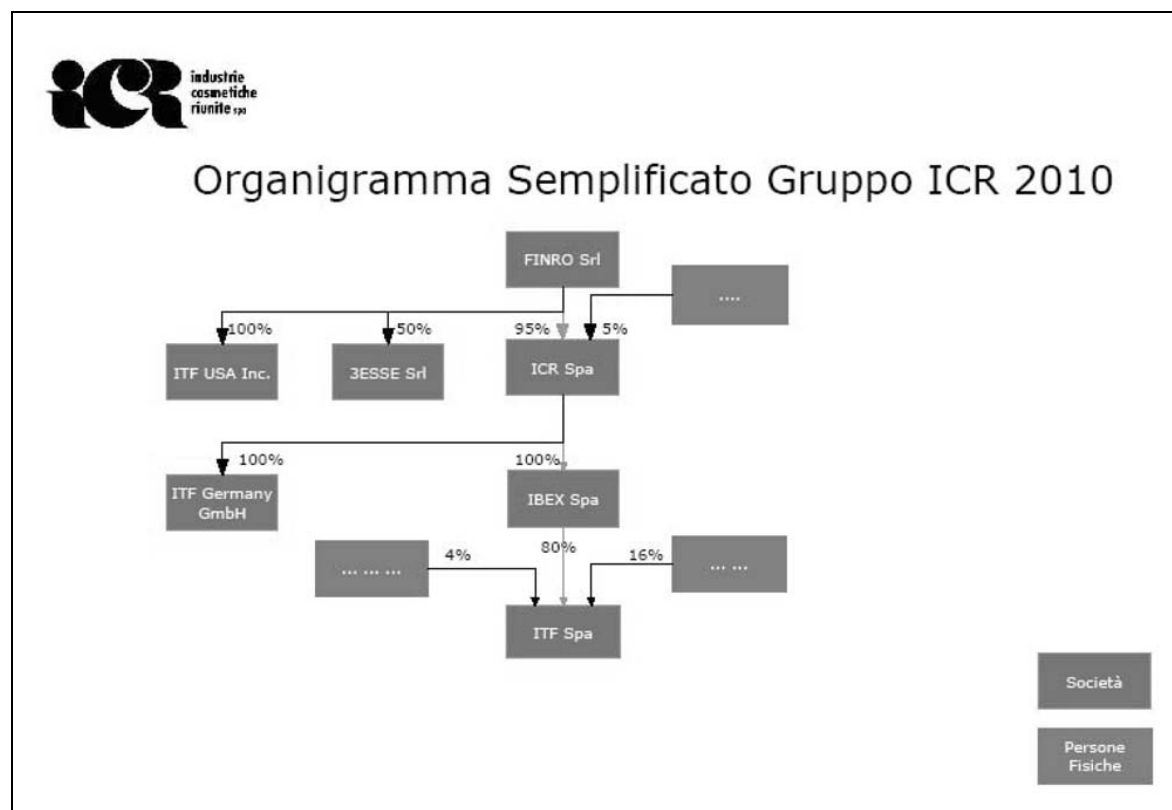
La molteplicità delle partecipazioni non aiuta inoltre a razionalizzare i rapporti bancari, spesso affidati anche a responsabilità diverse all'interno della struttura amministrativa. In particolare, l'esistenza di una joint venture con ITF S.p.A., costituita direttamente dall'azionista con il gruppo IT Holding nel 2001,

obbliga la struttura amministrativa a gestire la parte patrimoniale e finanziaria della nuova società con relazioni varie anche nel mondo bancario: l'appartenenza al Gruppo IT Holding della già richiamata ITF fa sì che la stessa, benché di dimensioni ridotte rispetto alla ICR, faccia già riferimento a dei responsabili corporate dei vari istituti bancari, mentre la ICR e la sua controllata Beauty sono ancora affidate a gestori locali delle filiali lodigiane. Ogni banca, ogni conto corrente e ogni tipo di operazione viene gestito a condizioni particolari, concordate al momento della singola operazione. Si genera in tal modo una ragnatela di relazioni molto complessa (Tavola 3) e difficile da tenere sotto controllo. Ne deriva la difficoltà di controllare i costi e le condizioni bancarie.

I motivi del cambiamento

Con queste premesse, l'esigenza di organizzare un sistema di tesoreria efficiente e fun-

Tavola 2- Struttura nel 2009



zionale diventa imperativa quando risulta chiaro che l'obiettivo dell'imprenditore è quello di assumere il controllo della ITF acquistando, col supporto finanziario di Efi-banca, la subholding dei profumi dal gruppo IT Holding.

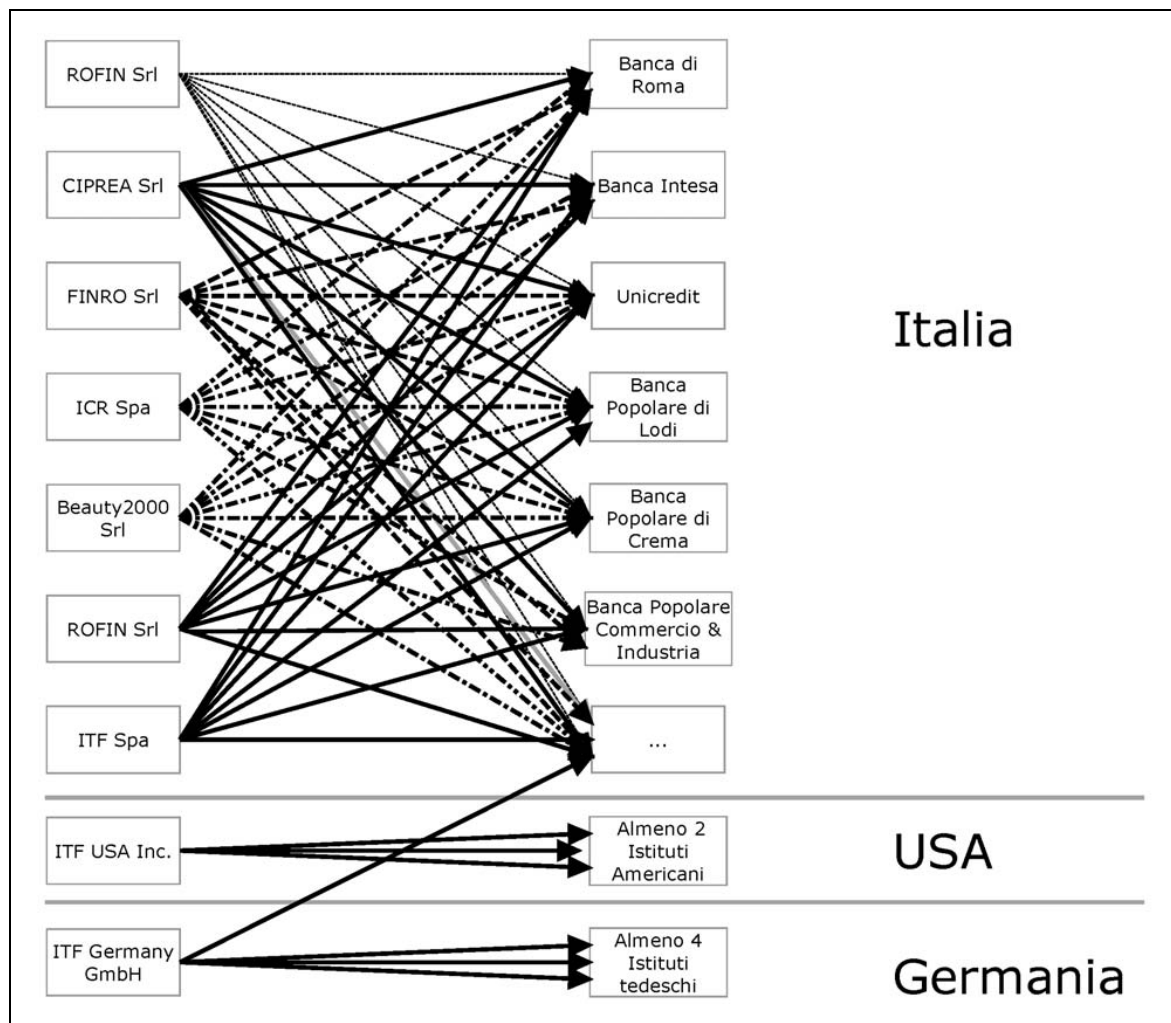
L'ingente investimento e la possibilità di gestire la ITF, in seguito dell'acquisizione, come società del Gruppo sono i motivi che rendono necessario un rapido cambiamento nella gestione finanziaria.

Il valore dell'esperienza

Il nuovo CFO della ICR porta con sé un bagaglio di esperienze sviluppate in contesti di-

versi in quanto a settore e a grandezza di business/società. Nei primi anni Novanta, a Parigi, lavorando per il gruppo ILVA, allora appartenente all'IRI, si è occupato della tesoreria della filiale francese ed è stato coinvolto nella *cash collection* delle società italiane del Gruppo, che vendevano direttamente ai clienti francesi tramite filiale francese. Nell'ambito di questa organizzazione ha avuto la duplice opportunità di veder nascere da un lato l'IFCC (ILVA Finance Coordination Center) a Bruxelles e dall'altro lato di sviluppare un sistema di tesoreria connesso con i sistemi di *remote banking* francesi per quanto riguarda strettamente la tesoreria della filiale

Tavola 3 - Rapporti bancari nel 2003



di Parigi. Entrambe le opportunità avranno un ruolo fondamentale nel 2004, quando la ICR sceglierà l'impostazione della tesoreria e il software collegato.

La prima esperienza gli ha fornito la consapevolezza di poter configurare un ente interno al Gruppo ICR nel quale i flussi finanziari si possono compensare e ottimizzare prima di riversarsi sul mercato bancario come investimento, ma ancora più spesso come ricerca di finanziamenti. L'IFCC aveva infatti la qualifica di ente bancario e operava con le società del Gruppo come se fosse realmente una banca, istituendo rapporti di conto corrente movimentati in corrispondenza di valute diverse e flussi positivi/negativi da e per le varie società del Gruppo. Era nato per gestire in maniera accentrata solo il rischio di cambio, ma si intravedeva già una logica di *in-house bank*.

La sensazione di aver visto nascere, forse in anticipo sui tempi, un nuovo approccio alle tematiche finanziarie di gruppo è stata ben presente nell'interessato quando, nell'ambito di successivi incarichi in Gruppi diversi (AGIP S.p.A. del Gruppo ENI, Ashland, De Agostini), l'impostazione vissuta a Parigi gli è apparsa una linea di sviluppo che i Gruppi stavano ripercorrendo con anni di ritardo. L'Ashland, con un riferimento preciso alla struttura del Gruppo negli USA, ha addirittura ampliato il progetto, mirando a centralizzare non solo la funzione di tesoreria, ma anche tutta l'attività amministrativa in un unico ente europeo, l'ESSC (European Shared Service Center).

La seconda esperienza, volta alla più pratica gestione operativa della finanza/tesoreria aziendale della filiale di Parigi dell'ILVA, ha lasciato in lui la certezza di poter sviluppare un sistema integrato tra la contabilità societaria e il mondo bancario. La possibilità di operare con uno strumento informatico semplice, capace di confermare le risultanze contabili con l'emissione e la ricezione di istruzioni valide per il mondo bancario, resta un punto di riferimento costante quando si vuole ottenere un'organizzazione snella in tesoreria, senza duplicazione di compiti e registrazioni. Quando si cerca, in parole povere, di operare solo una volta là dove nasce l'operazione/informazione, generando di conse-

guenza le registrazioni che ne conseguono in maniera pressoché automatica.

Il nuovo Gruppo ICR

Nella *software selection* la ICR privilegia gli aspetti relativi alla forte integrazione con gli ambienti amministrativi/contabili nonché ai costi e ai tempi di realizzazione (1).

Una volta scelto il software, la proposta della società consulente di operare in gestione accentrata viene subito sposata dalla ICR. I primi mesi sono utilizzati per configurare il sistema e istruire le risorse, il cui numero viene via via ridotto da sei a due. Il sistema è inizialmente attivato per operare in normale configurazione per ciascuna società amministrata.

Contemporaneamente viene svolta una prima indagine sommaria, con il contributo dei consulenti fiscali e legali della ICR, volta a inquadrare il contesto operativo e normativo della configurazione di gestione «in nome e per conto». Ci si accorge subito della difficoltà del compito: se il quadro teorico delineato dai consulenti fiscali e legali sembra non presentare particolari ostacoli allo sviluppo del progetto, la materia non è, si potrebbe dire, di «dominio pubblico». Pochi, infatti, sono gli esempi o i casi di Gruppi operanti su questa impostazione e ancor meno chiara è la conoscenza che gli operatori bancari hanno di tale operatività.

La società consulente, con il supporto del suo studio legale, segue la ICR nella varie fasi tecnico-giuridiche.

Si può così espletare la prima fase di controlli tecnici con i gestori bancari, rilevando fin dal principio tre diversi tipi di corrispondenti bancari:

- quelli che storicamente operano con la ICR con modalità di gestore specializzato per clientela *private*;

- quelli che operano già con la ICR con modalità di gestore "corporate" ma senza particolari conoscenze di gestione di gruppi societari;

Nota:

(1) L'impostazione integrata dell'advisor (consulenza e tecnologia) e la professionalità di chi avrebbe seguito il progetto sono le ragioni alla base dell'incarico affidato a Together ed a Sedoc Finance Network.

– quelli che, infine, operano da tempo con clienti *corporate* anche di taglio ben più importante della ICR e del suo nuovo Gruppo. A poco a poco, facendo leva sulle nuove modalità operative, avverrà una selezione e i corrispondenti bancari apparterranno alla terza delle categorie sopra elencate.

Il Gruppo ICR sviluppa, quindi, un progetto che vede nell'ordine:

– l'individuazione di alcuni primari Istituti bancari «nuovi», disponibili a operare con le nuove modalità;

– la formalizzazione di apposite delibere assunte dai CdA delle società del Gruppo per quanto riguarda i contratti di mandato di tesoreria tra le diverse società operative, come mandanti, e la ICR, come mandataria;

– la registrazione dei suddetti contratti di mandato di tesoreria;

– la formalizzazione, con la stessa delibera di consiglio sopra citata, di appositi contratti di conto corrente tra le varie mandanti e la mandataria;

– l'apposizione di data certa sui contratti di conto corrente;

– la configurazione del software di tesoreria;

– la fase di test con alcuni istituti bancari per la trasmissione e la ricezione di files dispositivi e non, riguardanti le nuove modalità operative.

Si registra una certa resistenza iniziale da parte di alcuni Istituti bancari di alto standing, essa è riconducibile a una triplice motivazione. Economica, in quanto la nuova operatività induce, come si analizzerà in seguito, l'applicazione di condizioni sicuramente meno favorevoli per le banche che non quelle in vigore nella gestione più tradizionale della tesoreria per singole entità giuridiche. Legale, in quanto la scarsa conoscenza del sistema ha come effetto il coinvolgimento di alcuni uffici legali centrali degli istituti che spesso, a torto o a ragione, sollevano dubbi sull'operatività, senza mai mettere per iscritto le loro opposizioni. Operativa (anche se tale motivazione non viene mai dichiarata ufficialmente), in quanto la struttura informatica di alcuni istituti bancari non è allineata ai tracciati informativi del «corporate banking interbancario» e non è quindi in grado di intercettare alcune informazioni necessarie alle registrazioni per le norme anti-riciclaggio come anche agli automatismi di

controllo inseriti in alcuni sistemi (per esempio, corrispondenza tra beneficiario e intestatario del conto in caso di bonifici in entrata).

Qui di seguito sono esposti in breve i principali punti discussi con gli Istituti bancari nella fase istruttoria della nuova tesoreria «centralizzata».

Una questione legale: l'iscrizione all'albo della Banca d'Italia ex art. 113

D.Lgs. 385/1993

Una delle prime questioni affrontate, in parte sollevata da alcuni corrispondenti bancari, è la seguente: la società del Gruppo delegata alla gestione della tesoreria si deve iscrivere agli albi istituiti dalla legge bancaria?

Escluso da subito il caso previsto dall'art. 106 del D.Lgs. 385/1993, in quanto riguardante le società che fanno «appello» al pubblico risparmio, si rende necessario valutare i requisiti previsti dall'art. 113. In effetti, dalla disamina del suddetto articolo l'attività di tesoreria, consistendo in prima battuta in un'attività di «prestazione di servizi di pagamento» (ricomprendendo in senso lato in questa dizione anche i servizi d'incasso, ovvero di pagamento ricevuto), dovrebbe implicare la registrazione dell'operatore all'albo previsto e, quindi, l'ottenimento di una certa serie di adempimenti, tra i quali la compilazione del registro unico anti-riciclaggio. Lo stesso articolo di legge stabilisce anche che l'iscrizione non è dovuta per il semplice esercizio dell'attività di tesoreria ma quando lo stesso, con o senza gli altri servizi finanziari, repertoriati all'art. 106, costituisce attività prevalente dell'operatore. A tale titolo sono individuati dal Ministero del Tesoro i criteri utili a definire se l'attività è prevalente o meno:

- attivo finanziario legato alle attività di cui sopra superiore al 50% dell'attivo patrimoniale;

- proventi finanziari, sempre derivanti dalle attività di cui sopra, superiori al 50% dei proventi complessivi.

Inutile sottolineare come nel caso della ICR tale attività non rivesta carattere di prevalenza. Questo semplifica decisamente il prosieguo dello sviluppo del progetto. Nonostante ciò, e date alcune obiezioni sollevate da primari Istituti di credito, il Gruppo ICR si rende disponibile a discutere apertamente la

questione, ma nessun passo ufficiale dei corrispondenti è mai compiuto in questa direzione.

Nel frattempo alcuni adempimenti relativi all'argomento qui trattato, attribuiti al Gruppo in quanto la FINRO S.r.l. era iscritta all'albo di cui all'art. 113, sono semplificati e sensibilmente ridotti. Nonostante la teorica disponibilità a spostare in capo alla FINRO stessa l'operatività di tesoreria centralizzata, nessuna richiesta ufficiale in tal senso è mai avanzata dai «critici» bancari.

Ancora oggi, nel pieno dell'evoluzione normativa dovuta all'emanazione e all'attuazione della direttiva europea sui pagamenti e grazie anche al fattivo intervento di una primaria banca italiana, la questione è dibattuta e non si è ancora pervenuti a una posizione ufficiale e chiara.

Contratti di mandato e contratti di conto corrente intercompany

Gli aspetti formali legati alla prima implementazione del sistema meritano alcune brevi considerazioni.

Una volta valutata positivamente la possibile operatività, ogni società del Gruppo provvede a deliberare in Consiglio la delega a sottoscrivere tutti gli atti necessari all'istituzione della tesoreria centralizzata e quindi nello specifico il «contratto di mandato» e il «contratto di conto corrente intercompany».

Per quanto riguarda il contratto di mandato, si sottolinea come lo stesso sia sostanzialmente composto da tre parti:

- 1) una prima parte per l'individuazione delle due controparti con indicazione del mandante e del mandatario (società di tesoreria del Gruppo) con specificazione del rapporto di controllo esistente, a norma del Codice Civile, diretto o indiretto, tra le due parti;
- 2) una seconda parte per l'individuazione dell'oggetto contrattuale (2);
- 3) una terza parte per l'individuazione delle date di decorrenza e delle modalità di risoluzione del contratto, delle spese e delle formalità correlate.

Il contratto di mandato così definito e sottoscritto è in seguito debitamente registrato. Contestualmente alla stipula del contratto di mandato, per poter operare le società devono regolamentare con apposito contratto di conto corrente la registrazione dei movimenti

intercompany (per esempio, la presentazione del portafoglio della Mandante su conti bancari della Mandataria conduce alla seguente triplice registrazione: presentazione del portafoglio sul conto della Mandataria, ricezione del portafoglio dalla Mandante sui conti della Mandataria, presentazione del portafoglio sui conti della Mandante, non più in corrispondenza di conti bancari della stessa ma nei confronti del conto corrente intercompany. Tutti questi movimenti, per inciso, sono generati in automatico dal sistema una volta definito come operare in tesoreria).

Così come per il contratto di mandato, si fornisce di seguito una breve descrizione del contratto di conto corrente intercompany, che viene formalizzato da un duplice scambio di lettere: una proposta della Mandataria alla Mandante e la successiva risposta ufficiale della Mandante alla Mandataria. Le due lettere hanno data certa mediante apposizione di timbro postale direttamente sul corpo della lettera, in modo da essere opponibili a qualsiasi contestazione in merito alle tempistiche di formalizzazione.

Nello specifico, il contratto, sotto forma di scrittura privata non autenticata né registrata, presenta una parte di premessa che fa riferimento alle delibere consiliari e alla stipula del contratto di mandato e una parte di contenuto riguardante:

- l'estratto conto e relative tempistiche;
- le date di valuta applicate sul conto corrente intercompany;
- interessi, spese e commissioni applicate;
- poteri di firma;
- recesso;
- risoluzione;

Nota:

(2) «(...) tramite propri procuratori investiti di idonei poteri, è autorizzata ad agire in nome e per conto della "Mandante", anche ai sensi degli artt. 1394 e 1395 del Codice Civile, effettuando qualsiasi operazione di incasso e di pagamento con i relativi accrediti e addebiti sui conti della "Mandataria" senza eccezione alcuna. I corrispondenti importi delle operazioni effettuate dalla Mandataria in nome e per conto della Mandante saranno addebitati o accreditati su un conto corrente di corrispondenza intragruppo i cui termini e condizioni saranno regolati da apposito contratto. La Mandataria in virtù di quanto sopra detto potrà effettuare qualsiasi operazione di anticipazione e di finanziamento sui crediti della Mandante chiedendo l'accredito sui conti della Mandataria».

- rinvii di legge;
- foro competente.

Sia il contratto di mandato registrato sia il contratto di conto corrente a data certa sono forniti agli Istituti bancari per il necessario completamento della loro pratica interna, anche se il solo contratto di mandato sarebbe sufficiente per operare. In alcuni casi, in piena trasparenza, gli operatori bancari e i responsabili delle pratiche di autorizzazione sono invitati a verificare sul campo la trasparenza delle registrazioni contabili e di tesoreria sul nostro sistema.

Avvio dell'operatività

I Consigli di Amministrazione della ICR S.p.A. e della ITF S.p.A., oramai appartenente al Gruppo, autorizzano la stipula dei contratti di conto corrente intercompany e l'avvio dell'operatività. L'Istituto bancario sul quale ci si appoggia inizialmente è, oltre a Credem, che ha supportato come banca attiva il nuovo corporate banking ICR, Banca di Roma, che fa da «apripista» fornendo il suo appoggio all'intero progetto di tesoreria centralizzata oltre a un accordo di nuova portata per il Gruppo ICR sia in termini di affidamenti sia in termini di condizioni.

La prima vera controprova del funzionamento del sistema si ha con l'emissione delle distinte di pagamento per gli stipendi del personale della ITF, appoggiate sui conti della ICR: in quell'occasione ci si rende conto che la mancanza del codice SIA della ITF (Banca di Roma, non avendo aperto conti correnti per la controllata, non ha repertoriato la ITF nel suo sistema), inserito in ogni disposizione della distinta teletrasmessa, blocca l'elaborazione della distinta di pagamento inviata dalla ICR. Il problema è corretto rapidamente, permettendo la rapida rielaborazione del file.

Da quel momento l'operatività subisce un aumento costante, con l'eccezione di due primari Istituti di credito, che non accettano le nuove regole, opponendo rifiuti, solo verbali, giustificati dalle regole loro imposte dalla tenuta del registro unico antiriciclaggio.

Dal punto di vista aziendale l'impossibilità di operare in modalità di tesoreria centralizzata permette alla direzione Finanza del Gruppo ICR di ottenere dai due Istituti bancari con-

dizioni di ottimo livello, che costituiscono il «grimaldello» necessario a portare tutte le condizioni dei corrispondenti bancari su standard in linea con i rating della ICR. In effetti la discussione si protrae a lungo e solo nel primo anno di attività, all'inizio dell'estate 2005, quando tutte le società del Gruppo sono ormai formalizzate quanto a contratto di mandato e conto corrente intercompany, una delle due banche «restie» accetta, esigendo però modifiche al contratto di mandato (in sostanza, solo alcuni periodi di preavviso in caso di disdetta, in modo da poter avere i tempi di reazione bancari necessari). Inoltre la banca, per garantire la completa operatività, apre dei conti derubricati intestati alle diverse società del gruppo, conti non visibili al Gruppo ICR e pertanto senza riflessi economici né amministrativi.

Vantaggi conseguiti

Dal progetto, a pieno regime da qualche anno, sono derivati diversi vantaggi.

Una struttura del personale dedicato alla tesoreria più snella ed efficiente

A fronte delle sei persone occupate inizialmente, per lo più in compiti di mera registrazione, oggi i due addetti riescono a gestire volumi di attività più che triplicati, concentrando l'attenzione su aspetti di allocazione dei volumi d'attività tra le banche, di ottimizzazione delle condizioni ottenute, di compensazione e ottimizzazione delle diverse linee di credito, di valutazione delle linee di tendenza dei cash flow e delle principali aree finanziarie critiche.

Una migliore struttura delle fonti finanziarie

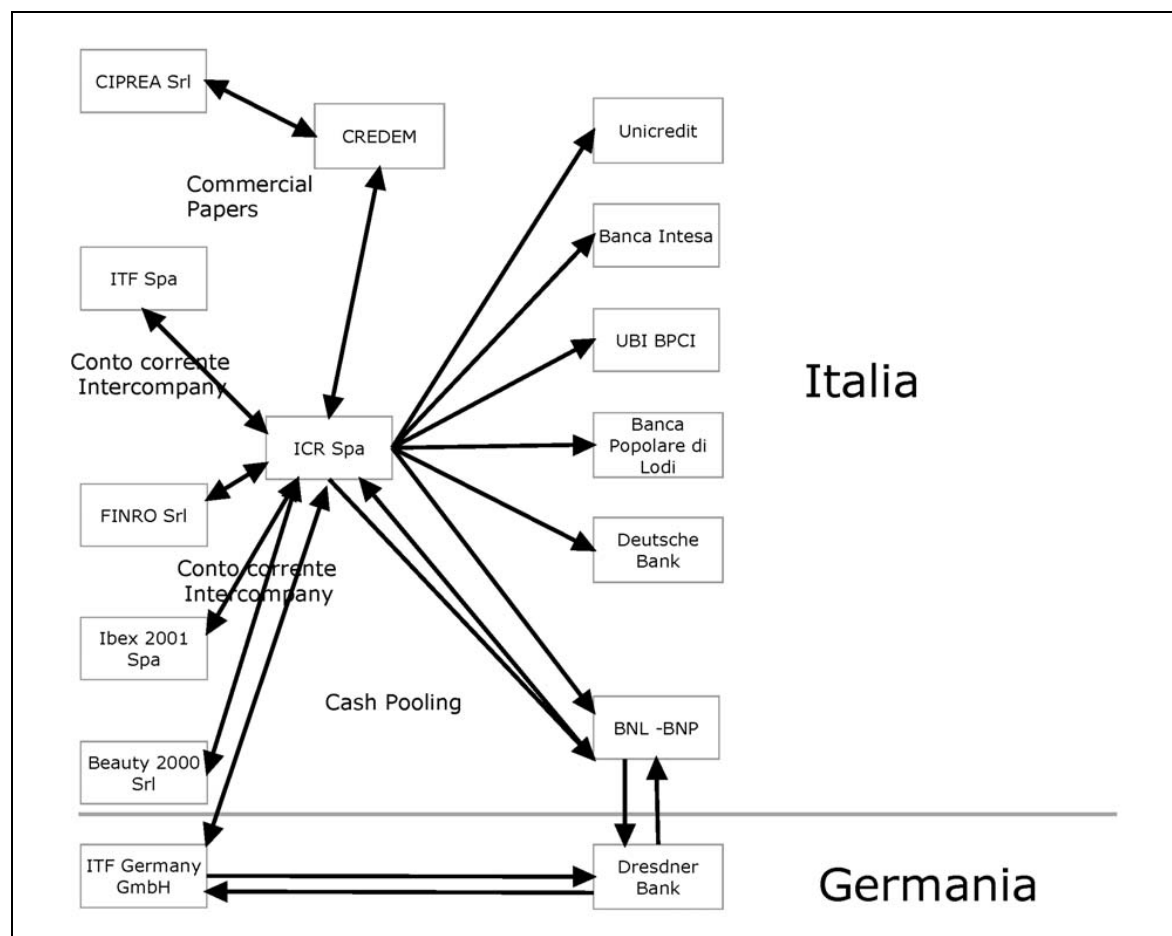
Un insieme di società con storia e caratteristiche completamente diverse, come il Gruppo ICR dal 2004 (costituito da un'area industriale, all'epoca ICR S.p.A. e Beauty 2000 S.r.l., generatrici di cash, e da un'area commerciale, ITF S.p.A., ITF USA Inc e ITF Germany GmbH, in espansione commerciale e quindi necessitanti ingenti risorse finanziarie) avrebbe comportato, come conseguenza immediata, in termini di valutazione bancaria, un problema di affidamenti. Le strutture commerciali a eccessiva leva avrebbero visto le linee di affidamento molto più contenute di quelle ottenute e a condizioni enorme-

mente più costose (oltre a sviluppo di formalità in termini di lettere di patronage e fidejussione, sempre burocraticamente dispendiose). Difficile dire quale sarebbe stato il livello d'indebitamento garantito a ciascuna entità in uno scenario tradizionale, ed è altrettanto difficile valutare il livello di condizioni economiche rilevabili in quello stesso scenario; certo è che l'inserimento in tesoreria centralizzata permette di presentare l'intero Gruppo come unico operatore nei confronti del mercato bancario, facendo pesare la storia e la generazione di cassa della ICR S.p.A. su tutte le società del Gruppo (con l'eccezione naturalmente di quelle estere).

Un'allocazione del lavoro bancario facilitata
La possibilità di operare sui conti della ICR

(Tavola 4) con tutte le leve appartenenti alle società controllate consente non solo di strutturare le linee di affidamento e le condizioni relative in maniera ottimale, ma anche di spostare facilmente l'operatività sulle banche aventi di volta in volta le migliori condizioni, senza permettere alle stesse di trincerarsi dietro la necessità di ulteriori delibere vincolate a ogni entità giuridica. La discussione risulta facilitata dal fatto che ogni Istituto bancario deve tener conto dell'insieme dell'operatività del Gruppo, almeno per la parte italiana, fornendo condizioni standardizzate e concorrenziali. Anche il valore degli affidamenti si incrementa sensibilmente: il Gruppo è in grado di ottenere affidamenti per circa 90 milioni di euro (ivi compresi gli affidamenti a medio termine per l'acquisizio-

Tavola 4 - Rapporti bancari nel 2009



ne dell'area commerciale del Gruppo), anche nel momento di massima tensione finanziaria del Gruppo nel 2005.

Una riduzione dei costi bancari

Oltre agli effetti della maggiore concorrenza, determinata dai volumi in gioco (che permettono di discutere con più interlocutori assicurando a tutti i carichi di lavoro richiesti) e dalla standardizzazione delle tipologie operative richieste alle controparti bancarie, è possibile materialmente ridurre il numero di conti correnti necessari alle singole operatività; in passato, invece, per ogni Istituto bancario era richiesto un conto corrente per tipo di operazione e per società destinataria: per esempio, un finanziamento a termine distribuito sulle sette società avrebbe comportato l'apertura di altrettanti conti di finanziamento. Una logica conseguenza è porre sotto controllo le spese fisse e le commissioni.

L'attività estera del Gruppo

Un capitolo a parte merita la problematica delle partecipate estere.

Con l'acquisizione della Ibex 2001 S.p.A. e dell'attività commerciale gestita dalla ITF S.p.A. e dalla sua controllata, all'epoca ITF USA Inc, il ruolo del mercato americano e della filiale fortemente voluta dal Gruppo IT Holding a New York assume particolare rilevanza, date le difficoltà economiche e finanziarie che la stessa filiale deve affrontare. Avviato il programma di tesoreria centralizzata e preso atto delle diverse operatività legate al mercato americano, si studia insieme a Banca di Roma come gestire le necessità di cassa della filiale americana: l'idea verte sull'aprire a nome della ICR, controllante indiretta, un conto corrente d'appoggio su Banca di Roma USA a New York da collegarsi a un conto aperto sulla stessa banca dalla filiale americana ITF USA Inc. Al manifestarsi delle necessità di cassa della filiale, debitamente pre-approvate dalla ICR, la casa madre trasferirebbe sul conto estero gli importi necessari, che sarebbero volturati sul conto della filiale quali versamenti per futuro aumento di capitale e/o finanziamento (contratto di Loan). Tramite istruzioni SWIFT la ICR terrebbe sotto controllo il conto estero e sareb-

be in grado di fornire rapidamente istruzioni di pagamento secondo le necessità della filiale. Sul conto intestato alla società americana opererebbero, invece, il CFO e il COO della ITF USA Inc. Il conto sarebbe comunque tenuto sotto controllo, così come gli altri conti intestati alla ITF USA Inc, mediante trasferimento di dati informativi via SWIFT MT-940. Tali informazioni, inserite nel sistema di tesoreria, consentirebbero di tenere aggiornata una situazione completa della tesoreria del Gruppo, eseguendo, eventualmente, i necessari trasferimenti tramite ordini SWIFT.

Sfortunatamente, l'aggravarsi delle difficoltà della società americana porta alla decisione di chiudere la filiale e a individuare in un distributore per il mercato americano l'organizzazione commerciale più efficiente. Il progetto, che è in fase di definizione operativa, viene quindi abbandonato.

Destino diverso è toccato alla Pardis GmbH, divenuta in seguito ITF Germany GmbH.

Nel 2008 si decide, infatti, di attivare il cash-pooling internazionale appoggiando l'operatività su BNL/BNP Paribas, Istituto entrato nel novero delle banche del Gruppo solo negli ultimi anni. La formula del cash-pooling permette di liberare la consociata dalla necessità di ottenere finanziamenti infragruppo specifici e/o garanzie/fidejussioni, sempre infragruppo, su affidamenti bancari. Il sistema di tesoreria ha garantito, naturalmente, le modalità operative della gestione «in nome e conto» integrate con quelle della gestione del *cash-pooling*, consentendo all'ufficio tesoreria di allocare in maniera ottimale risorse e distinte di pagamento sugli affidamenti disponibili.

Costi e benefici del progetto

In seguito all'introduzione del sistema di tesoreria accentrata, il Gruppo assiste alla drastica riduzione del tasso medio di indebitamento con i differenziali rispetto ai tassi di mercato che passano da una media di circa 1,8 a 1.

La riduzione scaturisce dall'ottimizzazione dei saldi a livello di gruppo e da una più attenta e tempestiva ottimizzazione degli utilizzi finanziari (portafoglio, anticipo fatture) verso gli Istituti di credito più competitivi.

La concentrazione delle operazioni di tiraggio finanziario sulla capogruppo è un altro fattore rilevante in quanto la capogruppo ha condizioni economiche migliori rispetto alle altre società del gruppo. Come ben si sa, non sempre è possibile ottenere condizioni omogenee per tutto il Gruppo, soprattutto per le controllate con partecipazioni non totalitarie.

Il successo assume maggiore rilievo se si considera che durante il periodo di forte riduzione dei tassi d'interesse medi il debito cresce del 60%.

Su base annua, la riduzione dei tassi d'interesse relativi determina un saving di circa 400 mila euro senza considerare il risparmio in termini di risorse e di oneri bancari scaturiti

dalla riduzione dei rapporti bancari a seguito dell'accentramento (Tavola 5).

Prossimi passi: la pianificazione finanziaria di medio termine

Nei mesi a venire, sempre con il supporto la società consulente, ICR si doterà di uno strumento di pianificazione finanziaria, integrato con il sistema di pianificazione economica e con la tesoreria. Lo sforzo sarà quello di condividere le informazioni provenienti dai due sistemi in un unico sistema di pianificazione finanziaria in grado di elaborare previsioni di medio/lungo periodo sulla base della continua evoluzione degli scenari.

In un prossimo numero verrà presentata questa esperienza.

Tavola 5 - Situazione post- accentramento della tesoreria

