

Il cfo esterno della Pmi italiana

Piano industriale e configurazione bancaria dell'azienda: David Micheloni e Enrico Pappalardo descrivono il metodo che restituisce all'imprenditore il governo dei propri numeri e la prospettiva sul proprio futuro

C'è una figura professionale che, nella Pmi italiana, manca quasi sempre. Non manca per disinteresse dell'imprenditore, ma per una semplice questione di scala: il chief financial officer, il direttore finanziario, è una posizione che storicamente solo le grandi aziende possono permettersi a tempo pieno. E tuttavia il bisogno c'è, ed è anche più acuto: è nelle imprese piccole e medie che la mancanza di pianificazione finanziaria si paga di più, perché i margini di errore sono più stretti. AFB Management, società di consulenza con sede a Livorno e sede secondaria ad Agliana, ha costruito il proprio mestiere proprio su questa intuizione: portare la funzione di cfo dentro la Pmi italiana, in modalità esterna, continuativa e personalizzata, attraverso due prodotti centrali, il piano industriale e la configurazione dell'azienda in chiave bancaria. A raccontarlo sono due voci complementari, le cui esperienze costruiscono una simmetria insolita e produttiva: David Micheloni e Enrico Pappalardo.

Iniziamo dal nome. AFB Management si presenta come "cfo esterno" della piccola e media impresa. Cosa significa, concretamente, per chi vi sceglie come consulenti?

David Micheloni: «Significa essere la funzione finanziaria dell'azienda senza essere dentro l'azienda. Non siamo consulenti che arrivano per un progetto e poi se ne vanno: siamo presenti in modo continuativo, abbiamo accesso ai dati gestionali del cliente, sediamo al tavolo quando si decidono investimenti, finanziamenti, scelte di mercato. Concretamente, il nostro lavoro è organizzato attorno a due prodotti centrali: la redazione del piano industriale dell'azienda — che per noi non è un documento, ma uno strumento di pilotaggio — e la configurazione dell'azienda in chiave bancaria, ossia la sua rappresentazione finanziaria nei confronti del sistema del credito. Tutto il resto (analisi di bilancio, controllo di gestione, adeguati assetti, gestione delle situazioni di crisi) è infrastruttura che ruota attorno a questi due pilastri. Per le Pmi con cui lavoriamo, AFB diventa il riferimento finanziario stabile dell'impresa, esattamente come per una multinazionale lo è il proprio cfo interno. La differenza è che il modello è condiviso fra più clienti e quindi sostenibile economicamente an-



UN MODELLO CONDIVISO E SOTENIBILE

Per le Pmi con cui lavoriamo, AFB diventa il riferimento finanziario stabile dell'impresa, esattamente come per una multinazionale lo è il proprio cfo interno

che per realtà da pochi milioni di fatturato».

Pappalardo lei viene da una doppia esperienza professionale: dottore commercialista e curatore fallimentare. Cosa porta nel lavoro di AFB l'aver gestito procedure concorsuali?

E.P.: «Mi insegna due cose, e le porto entrambe in AFB. La prima: la maggior parte dei fallimenti non sono incidenti improvvisi. Sono epiloghi annunciati di processi gestionali deboli, di assenza di controllo, di numeri non guardati per tempo. Quando come curatore arrivi in un'azienda, la storia che ricostruisci è quasi sempre la stessa: per due o tre esercizi i segnali c'erano — marginalità in calo, capitale circolante che si gonfia, posizione finanziaria che si deteriora — ma nessuno li ha letti, perché nessuno aveva il sistema per leggerli. La seconda lezione è che l'impresa viva non è mai così solida da poter tra-

scurare la propria pianificazione. Il curatore arriva quando è troppo tardi; il consulente, se l'imprenditore lo accetta in tempo, arriva quando si può ancora cambiare rotta. È esattamente questo il senso del nostro lavoro in AFB: portare nelle imprese vive, prima della crisi, gli strumenti che da curatore ho visto mancare quasi sempre. Sistemi di indicatori, controllo di gestione mensile, piani industriali aggiornati. Non sono dettagli tecnici: sono la differenza fra un'azienda che si pilota e un'azienda che si lascia trascinare».

Voi insistete molto sul fatto che il piano industriale debba essere "vivo". Cosa significa,

in pratica?

Enrico Pappalardo: «Il piano industriale non è un documento. È lo strumento con cui l'impresa decide dove va. Il nostro mestiere è farlo diventare uno strumento vivo, non una dichiarazione d'intenti. Per questo utilizziamo la metodologia della Balanced Scorecard, che traduce la strategia aziendale in indicatori operativi legati a quattro aree chiave: risultati economici, mercato, processi interni e innovazione. Integrata con dashboard direzionali in Power BI, questa metodologia consente alle imprese di controllare in tempo reale l'andamento aziendale e intervenire rapidamente sugli scostamenti, con strumenti evoluti normalmente adottati dalle grandi aziende».

Si parla molto, in questi anni, di un rapporto difficile fra Pmi italiane e sistema bancario: regole più rigide, procedure più lunghe, criteri più stringenti. È davvero così, e come lo affrontate con i vostri clienti?

D.M.: «È così, ma non per le ragioni che a volte si dicono. La banca non si è "allontanata" dalla Pmi per cattiva volontà: è cambiato il quadro regolatorio europeo, sono cambiate le metodologie di valutazione del merito creditizio, sono cambiate le logiche di accantonamento. Oggi una banca non concede credito a chi le porta una pratica generica: lo concede a chi le porta un dossier coerente, costruito secondo criteri precisi, capace di reggere la lettura tecnica del comitato. Questo è esattamente il terreno su cui AFB lavora con i clienti. Costruiamo il piano industriale con metodo bancario - ipotesi esplicite, scenari alternativi, stress test sul Dscr - e rappresentiamo l'azienda nella sua configurazione finanziaria più leggibile. Quando un nostro cliente si presenta in banca, non si presenta con un'idea: si presenta con un dossier. Questo cambia, letteralmente, la conversazione. La Pmi italiana ha tutte le carte per dialogare bene con il sistema del credito, anche oggi. Le manca, spesso, il traduttore».

• GA

David Micheloni, fondatore di AFB e Enrico Pappalardo, socio di AFB



DUE ESPERIENZE, STESSO OBIETTIVO

David Micheloni, fondatore di AFB, viene da un'esperienza pluridecennale nel mondo bancario: ha letto, per anni, le pratiche di affidamento dal lato istituto.

Enrico Pappalardo, dottore commercialista e curatore fallimentare, ha visto le imprese dall'altra estremità della parabola: quando il credito era venuto a mancare e le procedure concorsuali avevano già preso il sopravvento.

Da queste due prospettive - il prima e il dopo, la banca e la curatela - nasce un mestiere preventivo: dare alle imprese gli strumenti per non arrivare mai né al rifiuto del gestore di filiale né, tantomeno, al tribunale fallimentare.