

soldo TRUE.

WHITE PAPER

EXECUTIVE ROUNDTABLE

Spese aziendali 2024:
priorità e soluzioni per una gestione efficace

Nonostante **un contesto economico instabile**, il **2023** si è rivelato un **anno di resilienza e innovazione** per le aziende italiane. Le imprese hanno dimostrato una notevole **capacità di adattamento**, con un aumento significativo delle spese in tecnologia, viaggi, e intrattenimento, focalizzandosi sulla sostenibilità e sugli acquisti online.

Questo tipo di investimenti rientra tra le cosiddette “spese decentralizzate” di un’azienda. Un alto volume di transazioni di basso valore che solitamente non sono conosciute con precisione in anticipo e che spesso sono collegate a processi frammentati.

Mercoledì 5 giugno si è svolta presso la sede dell’Agenzia ICE a Milano l’*Executive Roundtable “Spese aziendali 2024: priorità e soluzioni per una gestione efficace”* promossa da SOLD0 in collaborazione con True-News.it.

Obiettivo dell’incontro quello di raccogliere la testimonianza delle aziende sulle principali voci di spesa per il 2024 e di individuare, attraverso l’esperienza e il know di un player leader in Europa nella gestione dei costi e dei pagamenti per le aziende come SOLD0, gli strumenti e le possibili soluzioni per avere un controllo e una gestione efficienti delle risorse.

SCENARIO

Secondo il report condotto da SOLD0 sui dati di oltre 24.000 clienti, nel 2023 il settore dei **viaggi aziendali** ha mostrato una **robusta ripresa**, con un aumento del 43% nelle spese per viaggi ferroviari e del 42% per i voli aerei. Anche le spese alberghiere hanno registrato significativi aumenti (+37%). Una tendenza particolarmente marcata nelle grandi imprese, con oltre 250 dipendenti.

La rinnovata attenzione verso la mobilità si è spesso accompagnata a una **maggiore attenzione alla sostenibilità**. Ne è testimone l’impennata nell’uso dei veicoli elettrici (+144% nell’implementazione di stazioni di ricarica). **Le spese nel settore tecnologico sono aumentate in ogni ambito**, con un incremento particolare nel settore dei servizi finanziari (+43%) seguiti da retail e media (+20%). Se le spese per la **pubblicità** hanno registrato una flessione media del 9%, quelle per l’intrattenimento (+62%) e le **spedizioni** (+23%) hanno evidenziato una significativa ripresa. Cresce la tendenza dell’**e-commerce** anche per le imprese, mentre diminuiscono del 12% le spese nei negozi fisici. E il **contante**? Lo scorso anno il 4% in più delle aziende ha utilizzato prelievi in contanti per effettuare pagamenti. Tuttavia, le aziende che effettivamente hanno effettuato prelievi sono numericamente inferiori (-15%) e molte di loro hanno deciso di disabilitare tali transazioni.

- *Quali sono le principali voci di spesa delle aziende italiane nel 2024?*
- *Quali sfide si trovano a fronteggiare i Chief Financial Officer?*

Va inoltre ricordato che questo tipo di spese rientra tra le cosiddette «**spese decentralizzate**» di un’azienda, quindi **non gestite o non gestibili dall’ufficio acquisti**.

Si tratta di quell’insieme di spese dei dipendenti, tra cui trasferte e fringe benefits, spese dipartimentali e operative (per team, progetto e spese di supporto e manutenzione, per eventi, punto vendita, flotte) e di acquisti (una tantum, e-commerce, pubblicità online, spese per abbonamenti).

soldo TRUE.

Un **alto volume di transazioni di basso valore** che solitamente non sono conosciute con precisione in anticipo e che includono un'ampia gamma di fornitori in costante cambiamento che non possono essere catalogati dall'ufficio acquisti e che sono **spesso collegati a processi di spesa frammentati e inefficienti**.

Le spese decentralizzate rappresentano quindi un costo nascosto significativo per le aziende, generando la maggior parte della **complessità gestionale**. È un punto di attrito che può impattare sull'efficienza di molti leader aziendali nella loro esecuzione. Occorre quindi che i responsabili aziendali risultino reattivi verso le sfide delle «spese decentralizzate».

- *Come vengono controllate e gestite le spese decentralizzate nelle aziende italiane?*
- *Come è possibile liberare le aziende dall'inerzia di questo tipo di spese?*
- *Quali soluzioni possono essere adottate per garantire un'ottimizzazione delle risorse?*
- *E quale può essere il ruolo delle istituzioni nel facilitare le aziende?*

Le risposte a queste domande sono contenute negli interventi raccolti in questo White Paper.

Sono intervenuti:

On. Marco Osnato, Presidente Commissione Finanze presso la Camera dei Deputati

Carlo Gualandri, CEO Soldo

Alfonso Pacino, CFO Rhenus Logistics

Andrea Bonifacio, Direttore Finanziario SALC Spa

Giulio Foglia, Head of Administration & Controlling Gruppo AB

Francesco Esposito, Finance Board Advisor SIAE Microelettronica

Fabio Romeo, Finance Strategic Business Partner Italy & Iberia PPG Architectural Coatings Italy





On. Marco Osnato, Presidente Commissione Finanze presso la Camera dei Deputati

LE MISURE FISCALI E FINANZIARIE DEL GOVERNO A FAVORE DELLE IMPRESE

A introdurre la tavola rotonda l'intervento dell'On. **Marco Osnato**, Presidente della Commissione Finanze presso la Camera dei Deputati.

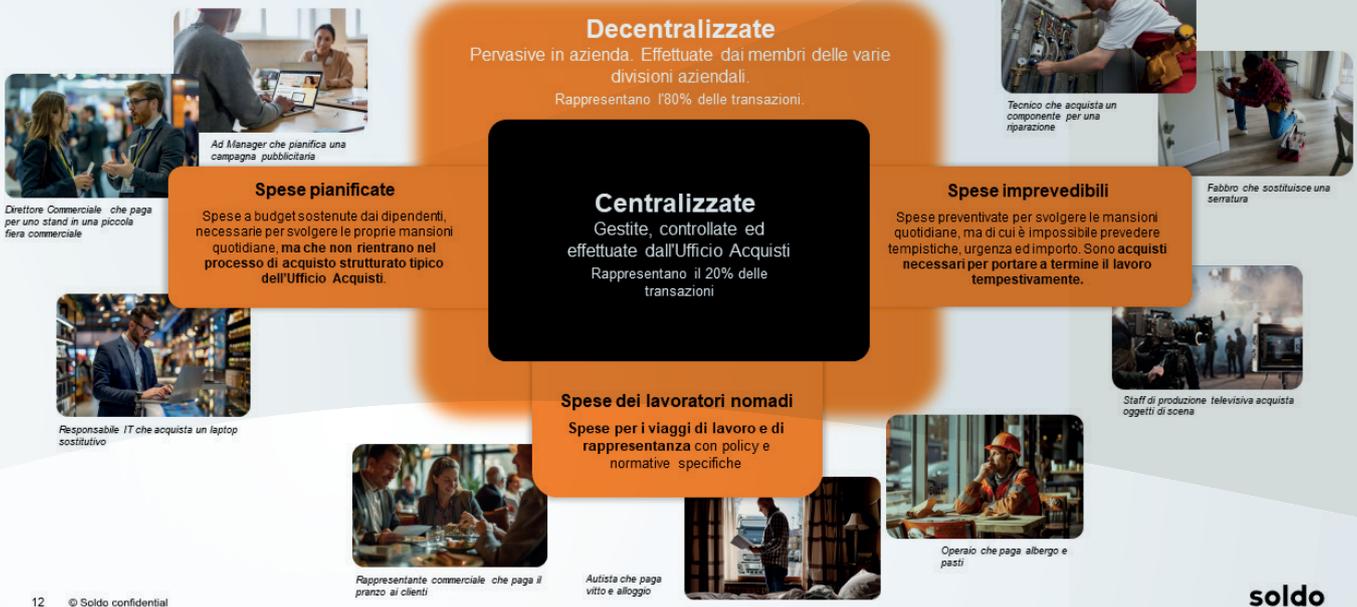
“In questi anni – ha dichiarato Osnato – abbiamo lavorato molto in favore delle imprese, in particolar modo delle piccole e medie imprese che rappresentano la grande maggioranza della platea delle aziende italiane. Il tutto vitalizzando il nostro sistema produttivo e cogliendo la grande opportunità del PNRR per esaltare la forza produttiva e l’inventiva del nostro tessuto imprenditoriale. L’inventiva, la creatività e la specializzazione degli imprenditori sono ciò che dobbiamo supportare evitando ogni atteggiamento dirigistico, ma creando opportunità laddove si possano sviluppare. Partendo dal grande obiettivo della semplificazione, che vogliamo accelerare con la riforma fiscale, e dell’espansione dell’export e costruendo un ambiente in cui le istituzioni dello Stato e le aziende possano dialogare e confrontarsi serenamente”.



Carlo Gualandri, CEO Soldo

COME STA CAMBIANDO LA GESTIONE DELLE SPESE AZIENDALI

Le tipologie di spese aziendali



“Le spese vanno contestualizzate per capire come governarle e come gestirle opportunamente a seconda delle diverse industry” ha dichiarato Carlo Gualandri, CEO di Soldo. “Ad esempio – ha proseguito – i costi di trasferta varieranno nettamente tra un settore industriale e un’azienda di consulenza.

A seconda dei settori, Soldo può supportare le aziende nella gestione delle spese che emergono in forma frammentata, non prevedibile, ma da governare necessariamente entro il perimetro aziendale”.

Le preoccupazioni dei CFO e la proposta di Soldo



Dopo una panoramica sulle principali preoccupazioni per i Chief Financial Officer frutto di un'indagine condotta da Soldo su medie e grandi imprese, Gualandri ha segnalato come "in un contesto in cui per mutamenti di mercato, di scenario internazionale o di altri fattori esogeni le aziende si trovano a dover affrontare una quota di costi sempre più strutturati, il compito è coordinare la dinamica delle spese. Ed è quello che fa Soldo.

La nostra attività è funzionale a tutti quei processi di gestione dei costi e delle spese decentralizzate che richiedono il controllo contestuale dell'informazione sul pagamento e dell'autorizzazione di business. Riconciliando poi tutte le informazioni delle transazioni di base e i giustificativi con la contabilizzazione successiva. Per fare questo abbiamo costruito sia l'architettura software che una banca a sostegno di tali esigenze".

Il controllo contestuale delle informazioni su pagamenti per esigenze di business, effettivi trasferimenti di denaro e controllo delle informazioni riguarda da vicino tutti i CFO, a cui, secondo il CEO di Soldo "è richiesto un avvicinamento alla figura del business partner. Il CFO sempre di più non sarà solo chiamato a gestire la compliance amministrativa ma a essere sempre più attivo nel coordinamento dell'esecuzione del business".

“Riteniamo – ha precisato Gualandri – che con soluzioni come quelle proposte da Soldo il CFO debba essere chiamato a diventare il principale driver della trasformazione delle aziende. La figura del CFO guida il numero, l’aspetto quantitativo che sta dietro alla maggior parte delle funzioni aziendali, ovvero ciò che è meglio gestibile in maniera digitale. Il CFO diventa promotore della svolta digitale per ottimizzare i flussi informativi”.

Le priorità dei CFO

E cosa può fare Soldo per loro

1

Crescita



Previsioni più frequenti e accurate
Visibilità completa sulle spese decentralizzate



Ottimizzazione dei costi
Supervisione e controllo della spesa prima che venga effettuata



Gestione flusso di cassa
Dati di spesa in tempo reale



Agilità aziendale
Responsabilizzazione controllata di team & dipendenti

2

Compliance normativa



Conformità normativa
Autorizzazioni di spesa preimpostate
Meno errori, meno abusi



ESG
Visibilità completa sulle spese con fornitori non strategici
Credenziali ESG di Soldo

3

Innovazione digitale



Digitalizzazione
Acquisizione digitale dei dati semplificata



Integrazione in complessi stack tecnologici
Nessuna modifica allo stack originale



Adozione di pagamenti digitali
Sistemi facili da adottare



Integrazione dei dati tra sistemi
Semplici integrazioni con gli ERP esistenti

4

Forza lavoro



Sovraccarico di lavoro per il team Finance
80% di tempo risparmiato che può essere utilizzato per mansioni più strategiche



Produttività degli stakeholder
Meno tempo da dedicare a processi macchinosi



Attriti nei processi di acquisto
Rapido onboarding dei fornitori e processi di acquisto fluidi per le spese non strategiche



Andrea Bonifacio, Direttore Finanziario SALC Spa

GRANDI OPERE E NECESSITÀ DI RENDICONTAZIONE PUNTUALE

È **Andrea Bonifacio**, Direttore Finanziario SALC Spa ad aprire gli interventi delle aziende. SALC è un General Contractor attivo nell'ambito della realizzazione di grandi opere infrastrutturali, civili ed industriali, un grande progetto imprenditoriale nato dalla visione di Claudio Salini, che ha posto le basi di quello che è diventato uno dei player di punta nel settore italiano delle costruzioni.

“La nostra azienda si occupa di grandi opere infrastrutturali, dagli aeroporti alle metropolitane, passando per i parcheggi, opere che molto spesso hanno una gestazione amministrativa e tempi tecnici lunghi – ha spiegato Bonifacio -. Abbiamo, per motivi di tracciabilità e trasparenza, l'ulteriore necessità di rendicontare tutte le spese decentralizzate perché gestiamo l'attuazione di progetti pubblici, i cui fondi vanno al meglio rendicontati e giustificati”. Proprio per questo motivo Bonifacio ha sottolineato come “ci deve essere grande attenzione e trasparenza ai sensi delle leggi sugli appalti pubblici, come la Legge 50/2016 e 36/2023 nonché la Legge 136/2010, che regolano minuziosamente tutte le attività legate alla gestione degli appalti pubblici. Noi viviamo di macro-numeri, di grandi processi d'acquisto che dentro un cantiere fanno la differenza, e devono essere rendicontati al meglio per evitare sanzioni potenzialmente escludenti”. Per avendo a che fare con i cantieri, ognuno dei quali, ha aggiunto il Direttore Finanziario di SALC, “vive di vita propria”, tutti i centri produttivi di commessa che vanno tra i 20/30 e i 500 milioni di euro complessivi, sono accomunati da una base comune: le spese decentralizzate. Tutti i cantieri hanno a carico le spese del personale spesso in trasferta, viaggi, rientri che avvengono per contratto anche due volte al mese, nonché le piccole spese di consumo. Sovente ci si trova a gestire spese impreviste, anche ridotte, per problemi la cui potenziale pervasività in termini di effetti è inversamente proporzionale all'onere diretto da sostenere nonché al costo in termini di tempo impiegato per la registrazione contabile, controllo e analisi documentale. Può capitare di dover gestire una spesa imprevista per un problema che altrimenti bloccherebbe una gettata; quindi forniamo operatività a chi si trova sul campo. E a tal proposito ci siamo dotati di regolamenti e procedure aziendali e per ogni cantiere è prevista la figura di un supporto di un amministrativo in loco che si coordina con la sede per la gestione amministrativa e contabile dell'unità operativa. Esempio calzante per le spese decentralizzate è la rendicontazione delle stesse tramite la redazione mensile di una nota spese per ogni unità produttiva ai fini anche delle esatte imputazioni contabili nonché del controllo e del relativo rimborso”.



Giulio Foglia, Head of Administration & Controlling Gruppo AB

VELOCITÀ DI DIALOGO TRA FUNZIONI AZIENDALI E RENDICONTAZIONE CREATRICE DI VALORE

“La visione di AB per la gestione delle spese decentralizzate unisce l’approccio del controllo gestionale e l’operatività delle singole persone in un contesto che ha una forte propensione dell’operatività fuori dalla fabbrica, dall’attività di installazione al service post-vendita”. Queste le parole di **Giulio Foglia**, Head of Administration & Controlling Gruppo AB, riferimento globale per le soluzioni di sostenibilità energetica da oltre 40 anni.

“Questo è un tema – ha proseguito Foglia - che in un gruppo matriciale che vede agire i team di lavoro anche fuori dall’Italia, impone di coordinare attività operative con le necessità contabili e di controllo. Il problema delle spese decentralizzate ci è chiaro. Da tempo abbiamo capito che il mondo per come si stava strutturando obbligava a cercare valore in ogni transazione e questo modo di pensare il nostro gruppo prova ad applicarlo a tutte le operations”.

Da qui la volontà di dotarsi di strumenti utili per rispondere a queste esigenze. “Negli anni – ha aggiunto l’Head of Administration & Controlling del Gruppo AB - abbiamo creato intorno ai nostri ragazzi in campo, partendo dai manutentori, un sistema informatico che li fa interagire col sistema gestionale, dalla pianificazione delle loro attività quotidiane fino alla gestione dei materiali. A questo abbiamo deciso di affiancare il modulo della gestione delle spese. Ciò permette, oltre che una registrazione contabile altamente automatizzata e snella, anche una connessione diretta al gestionale ed al sistema di rendicontazione e controllo nel suo complesso. Insomma, il sistema nasce appunto attorno alla persona”.

L’obiettivo è dunque quello che ci sia “una velocità di dialogo fra funzioni aziendali e sia garantita la capacità di trasmettere esattamente le necessità agli operatori sul campo e viceversa per guadagnare in efficienza e ottimizzazione. Trasformando anche la funzione di rendicontazione e controllo in creatrice di valore”.



Alfonso Pacino, CFO Rhenus Logistics

QUANDO I MARGINI SI RIDUCONO, OGNI VOCE DI SPESA PUÒ FARE LA DIFFERENZA

Ci sono settori industriali in cui le conseguenze degli attuali conflitti in seno, e alle porte dell'Europa, hanno fatto sentire maggiormente il proprio peso. Uno di questi è quello dei trasporti, come testimoniato da **Alfonso Pacino**, CFO di Rhenus Logistics, fornitore internazionale di servizi logistici con sede in Germania.

“Quello della gestione di trasporti terrestri nazionali e internazionali è un ambito che non è generatore di mercato, ma lo subisce – ha illustrato Pacino -. In un contesto di crisi geopolitica ed economica come quella della manifattura tedesca, ci troviamo in una fase storica che impone attenzione e ricalibrazione di obiettivi e prospettive. Noi non ragioniamo in termini di fatturato, ma compriamo e vendiamo servizi di logistica. Ciò che conta è il gross margin: le spese generali, per come le vediamo, impattano per un terzo del gross margin. Parliamo di spese che rimangono fisse al variare del fatturato”.

Secondo il CFO di Rhenus Logistics “le spese generali rappresentano un elemento di business: pensiamo a IT, marketing, manutenzione magazzini. Costi sostanzialmente fissi, ma fondamentali. Oggi dobbiamo governare un contesto in cui l'Ebit della logistica è sceso in Europa dal 3/4% al 2%, rendendo la gestione delle spese generali fondamentale”.

Da qui la necessità di creare una cultura finanziaria entro la gestione aziendale. “Bisogna vedere i soldi dell'azienda come soldi propri” è l'invito Alfonso Pacino che ha aggiunto: “stiamo cercando di digitalizzare processi di gestione come quelli delle trasferte. I costi che rientrano nei costi fissi sono imputabili, in certi casi, alle persone e va data un'evidenza specifica di quella che è la realtà. Serve valorizzare una cultura responsabile nel rispetto delle policy, e ad esempio nell'azienda cerchiamo di chiedere di rendicontare volta per volta le spese di trasferta con i giustificativi, inviabili con pochi clic e una semplice foto. Bisogna gestire tutto con la diligenza del buon padre di famiglia. Specie quando i margini si riducono e bisogna guardare a ogni voce di spesa”.



Francesco Esposito, Finance Board Advisor SIAE Microelettronica

L'IMPORTANZA DI STRUMENTI DI GOVERNO DELLE SPESE IN FASE DI RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE

Proprio nelle fasi più delicate, come nel caso di una ristrutturazione aziendale, il controllo dei costi risulta dirimente. Lo ha esplicitato **Francesco Esposito**, Finance Board Advisor di SIAE Microelettronica, multinazionale italiana e fornitore globale di apparecchiature per reti di telecomunicazioni con 26 uffici regionali in tutto il mondo.

“Ho potuto sperimentare personalmente il tema delle spese straordinarie in un contesto di ristrutturazione aziendale - ha spiegato Esposito -. Il problema delle situazioni di crisi è che, quando si va sotto piani di ristrutturazione si può sbagliare tutto, ma non sui conti. A partire dai costi e dallo scostamento ammissibile delle spese, che può essere al massimo dell'1-2%, purché sia un effetto valutario e non di volume”.

Il Finance Board Advisor ha illustrato le peculiarità della gestione delle spese per un'azienda come SIAE Microelettronica. “La nostra realtà si occupa di apparati di telecomunicazioni per cellulari, di reti civili e militari e deve produrre ogni apparato e installarlo con la stessa dinamica che potrebbe avere un cantiere. Si pongono quindi due problemi: uno di spesa e l'altro di monitoraggio su scala globale. Unendo incognite industriali a problemi di cambio valutario”.

“Oggi più che mai - ha aggiunto - serve vedere l'effetto di spesa nel momento in cui si verifica, specie in settori come il nostro dove l'impatto dei costi sui rendimenti è immediato. Non posso rendicontare oggi una spesa per poi trovarla moltiplicata a chiusura bilanci. I controlli e gli strumenti di governo dei costi e delle spese impreviste vanno attivati prima della messa a consuntivo. Strumenti di controllo delle spese decentralizzate vanno adottati perché appare deontologicamente corretto gestire le spese, la tempestività delle informazioni, la conformità di ogni transazione con le policy ambientali. Specie se in un piano di ristrutturazione si deve provvedere a passare dalla sistemazione del conto economico lato ricavi a quella più complessa del governo delle spese”.

soldo **TRUE.**



Fabio Romeo, Finance Strategic Business Partner Italy & Iberia PPG Architectural Coatings Italy

CONIUGARE OBIETTIVI DI CONTROLLO DELLE SPESE A PIANIFICAZIONE

Una migliore integrazione tra controllo delle spese e pianificazione è l'auspicio segnalato da **Fabio Romeo**, Finance Strategic Business Partner Italy & Iberia di PPG Architectural Coatings Italy. Fondato nel 1883, PPG Industries ha il suo quartier generale a Pittsburgh ed è oggi un grande Gruppo mondiale con sedi in 70 Paesi. Leader nelle vernici per edilizia, marina, anticorrosione, carrozzeria e industria, è fornitore globale di una vasta gamma di prodotti specialistici.

“PPG, soprattutto nella sua divisione ‘Edilizia’, si occupa di produzione e in alcuni casi della distribuzione del prodotto – ha precisato Romeo -. In Italia e in molti altri paesi in Europa, ad esempio si occupa della distribuzione diretta attraverso un network di negozi di proprietà. Quindi abbiamo una visione di entrambi gli aspetti. Personalmente supporto il business in Italia, Spagna e Portogallo e ho trovato illuminanti le parole e le analisi emerse dal report di Soldo, ma al contempo preoccupante la presenza di una sfiducia a livello business nel contesto della spinta a portare avanti il controllo dei propri costi”. Da qui la necessità di “promuovere una coniugazione di obiettivi di controllo delle spese e di una pianificazione rolling, contribuendo a un’integrazione capace di garantire prudenza nelle spese”.

soldo **TRUE.**