

Politiche di ottimizzazione della struttura finanziaria: il caso EUROSTYLE

di Pietro Dalena (*)

L'attività di comunicazione dello stato di salute gestionale si deve strutturare anche nell'elaborazione del piano economico-finanziario di medio-lungo periodo finalizzato ad ottimizzare l'assetto della struttura finanziaria. Lo scopo finale è quello di ridurre il rischio derivante da una condizione di squilibrio finanziario.

Premessa

L'introduzione dell'accordo di Basilea 2, teso prioritariamente a fissare limiti oggettivi alla discrezionalità del sistema bancario nella gestione delle politiche del credito, dovrebbe produrre «a cascata» sul sistema delle imprese l'effetto di far crescere sensibilmente il livello medio di capacità gestionale endogena della dinamica economico-finanziaria dell'impresa.

In particolare per le piccole e medie imprese, si tratterebbe di una vera rivoluzione «culturale» particolarmente utile al processo di consolidamento strutturale di realtà imprenditoriali in gran parte brillanti da un punto di vista squisitamente industriale e commerciale ma deboli in termini di struttura finanziaria e quindi di capacità di sostenere processi di crescita dimensionale in modo autonomo o facendo un moderato ricorso alla leva finanziaria.

Basilea 2 e l'organizzazione interna dell'impresa

In altri termini, le imprese allo scopo di accrescere la capacità di gestione interna della variabile finanziaria, dovranno elaborare le seguenti azioni operative:

- 1) dotarsi all'interno della propria organizzazione di una funzione di coordinamento, pianificazione e gestione finanziaria;
- 2) implementare un sistema di programmazione e controllo di gestione;
- 3) definire un modello di gestione finanziaria basato su un esame preliminare dell'assetto strutturale dell'azienda e sulla definizione di linee programmatiche di intervento di breve e medio-lungo periodo.

La creazione all'interno dell'assetto organizzativo dell'impresa della funzione finanziaria costituisce il primo passo necessario per impostare il processo di cambiamento gestionale descritto.

Questo intervento consiste precipuamente nella definizione e formalizzazione di un'insieme di attività afferenti la gestione, la pianificazione e il controllo finanziario aziendale.

L'obiettivo di questa prima azione è quello di governare e monitorare dall'interno l'evoluzione della dinamica finanziaria aziendale, allo scopo di ottimizzare la delicata fase di decision making ed interloquire in modo più efficace e mirato con i diversi soggetti finanziari esterni all'impresa (banche, clienti, fornitori), fornendo secondo modalità sistematiche un profilo completo dello stato di salute finanziaria dell'impresa.

L'implementazione di un sistema di programmazione e controllo di gestione costituisce la seconda fase del più generale processo di riorganizzazione interno e consiste nell'introduzione nel contesto operativo dell'impresa di un metodo di pianificazione e rendicontazione dell'andamento economico-finanziario della gestione.

Questo strumento consente di definire una linea di condotta gestionale tesa a raggiungere obiettivi di breve e medio-lungo periodo ed ad evitare o ridimensionare errori e scelte direzionali negative.

Infine, deve essere messo a punto un modello di gestione anticipata finanziaria da basato su due momenti distinti:

Nota:

(*) Dottore commercialista in Bari

1) elaborazione di un check-up economico-finanziario, in grado di evidenziare i punti di forza e soprattutto i punti di debolezza dell'assetto strutturale, finanziario e reddituale dell'impresa;

2) definizione di un piano economico-finanziario-patrimoniale di breve e di medio lungo periodo con cui prefissare obiettivi di riassetto e di ottimizzazione della struttura finanziaria a corredo di programmi di sviluppo commerciale ed industriale.

La costruzione e l'introduzione nel contesto operativo interno all'azienda di questo percorso di riorganizzazione, da effettuare realmente sulle risorse presenti in azienda e direttamente sul vertice aziendale, costituirebbe un vero e proprio *asset* in termini di know how gestionale, particolarmente prezioso per un'impresa medio-piccola.

Tutto questo consentirebbe di incrementare sensibilmente il proprio potenziale gestionale e di sostenere in modo sicuramente più razionale, solido e finanziariamente lungimirante qualsiasi tipologia di processo aziendale (crescita, consolidamento, riposizionamento, etc.).

Inoltre, operando secondo queste modalità, si contribuirebbe a creare un nuovo rapporto dialettico con il sistema dei finanziatori esterni (non più limitato esclusivamente alle banche ma aperto anche ad investitori di capitale di rischio), caratterizzato da una maggiore «autonomia» culturale e gestionale nell'affrontare e risolvere le problematiche di gestione e strategia finanziaria e, conseguentemente, da un maggior potere contrattuale nella definizione delle condizioni operative di finanziamento.

Il caso EUROSTYLE: aspetti generali e di metodo

EUROSTYLE è un'azienda che opera nel settore del mobile imbottito. Dopo un lungo periodo di crescita commerciale e di fatturato, è cominciata una fase di contrazione dei volumi di vendita per effetto della presenza dei competitors cinesi che hanno aggredito con estrema abilità la fascia di mercato di qualità medio-bassa determinando, di fatto, una progressiva riduzione delle quote di mercato e costringendo le stesse imprese italiane a operare scelte strutturali e non congiunturali tese ad evitare il prodursi di condizioni oltremodo rischiose per la sopravvivenza stessa delle imprese.

A tal riguardo, le azioni intraprese di maggiore impatto sono riferite ai seguenti elementi:

1) delocalizzazione di una parte della produzione,

in particolare di quella rivolta a target di mercato medio-bassi;

2) potenziamento degli investimenti in marketing e pubblicità, finalizzati a consolidare il marchio dell'impresa nei confronti di target medio-alti.

In questo scenario di ristrutturazione industriale e commerciale, caratterizzato dalla contestuale riduzione di fatturato e dalla necessità di effettuare investimenti sia operativi che commerciali, EUROSTYLE ha dovuto affrontare e risolvere problemi connessi alla dinamica economico-finanziaria di gestione ed al suo impatto sull'equilibrio della struttura finanziaria.

Quest'ultima circostanza è maturata a seguito sia di pressioni provenienti dal sistema bancario che di una crescente consapevolezza maturata dal management, grazie alla presenza all'interno dell'organizzazione aziendale di una funzione finanziaria e di un sistema di controllo di gestione che ha segnalato tempestivamente e chiaramente il progressivo deteriorarsi della dinamica economico-finanziaria complessiva.

Pertanto, dando seguito a quanto illustrato in precedenza, il management di EUROSTYLE, grazie all'esistenza all'interno dell'organizzazione aziendale di una direzione amministrativa e finanziaria ed essendo dotata di un sistema di controllo di gestione, ha provveduto a strutturare ed elaborare il modello di gestione finanziaria articolato nelle due fasi seguenti:

1) redazione di un dettagliato check-up economico-finanziario di gestione relativo all'ultimo triennio consuntivo;

2) definizione del piano economico-finanziario-patrimoniale di medio periodo, con cui valutare l'impatto atteso sulla struttura finanziaria dell'evoluzione commerciale ed industriale di gestione e decidere eventuali interventi correttivi.

Analisi delle criticità economico-finanziarie

Il check-up economico-finanziario consuntivo, riferito al triennio 2005-2007 (preconsuntivo), elaborato sulla base della metodologia di analisi e reporting presente in azienda, ha prodotto un documento di sintesi composto da:

– indicatori di struttura finanziaria, di dinamica del capitale circolante e di indicatori reddituali;

– rendiconto dei flussi finanziari.

Evidentemente, per quanto riguarda gli indicatori, nella circostanza specifica sono stati riportati esclusivamente quelli afferenti la gestione finanziaria (Tavola 1).

Il profilo che emerge dalla lettura degli indicatori evidenzia le seguenti criticità:

- in riferimento alla struttura finanziaria, è stato riscontrato un assetto poco equilibrato sia nel rapporto fra categorie omogenee di impieghi e fonti (indice di struttura inferiore alla soglia minima di 1) che nella struttura delle fonti ed in particolare nella consistenza di mezzi propri (indice di indipendenza finanziaria al di sotto della soglia minima); inoltre, si segnala il forte incremento dell'indebitamento finanziario rispetto al fatturato;
- in relazione alla dinamica del capitale circolante, è stata rilevata la sensibile dilatazione della durata del ciclo per effetto dell'incremento della dilazione di incasso dei crediti commerciali;
- infine, per ciò che concerne la gestione reddituale, è stato segnalato il progressivo incremento dell'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato e la contestuale contrazione dell'incidenza del risultato operativo sullo stesso fatturato.

Ciascuno degli elementi rilevati può essere collocato in un unico diagramma di flusso raffigurante (Tavola 2) tutti gli eventi verificatisi secondo una logica sistemica di causa-effetto.

A conferma di quanto dedotto dall'analisi degli indicatori, si aggiungono le risultanze dell'analisi dei flussi finanziari (rendiconto finanziario - Tavola 3) che pone in particolare risalto il peggioramento avvenuto nel corso del 2007 rispetto al 2006, provocato dal duplice effetto generatore di fabbisogno costituito dall'incremento del flusso di fabbisogno da

circolante e dal flusso di fabbisogno da capitale immobilizzato, entrambi finanziati unicamente dall'indebitamento a breve.

Sulla base dei risultati emersi dall'analisi dell'evoluzione dell'assetto economico-finanziario-patrimoniale dell'azienda ed individuati gli elementi critici soprattutto in termini di punti di debolezza, tenuto conto della strategia di riposizionamento citata in precedenza, si è reso necessario procedere alla formulazione di un ipotesi di piano di fattibilità di medio termine (5 anni) sulla base del quale effettuare le seguenti valutazioni:

- prevedere l'evoluzione dello scenario industriale e commerciale, a seguito delle strategie delineate;
- pianificare l'impatto sull'equilibrio finanziario patrimoniale dell'azienda;
- individuare le eventuali azioni correttive da intraprendere tese sia a interrompere il trend non fisiologico intrapreso nel corso dell'ultimo anno (2007) sia a supportare in modo adeguato l'evoluzione gestionale salvaguardando rigidamente il mantenimento di parametri minimi di equilibrio patrimoniale.

Il piano di fattibilità finanziaria

Gli elementi di base (Tavola 4) su cui impostare l'ipotesi ottimale di assetto reddituale, finanziario e patrimoniale del periodo 2008-2012, coerentemente con quanto emerso dal check up e tenendo conto degli orientamenti di strategia industriale e commerciale, sono stati i seguenti:

Tavola 1 - Check-up economico-finanziario consuntivo

	CONSUNTIVO		PRECO
	2005	2006	2007
INDICI STRUTTURA FINANZIARIA			
Indice di struttura finanziaria	1,33	1,47	0,88
Indice di indipendenza finanziaria	18,68%	17,10%	11,59%
Rapporto di indebitamento	0,55	0,44	0,24
Indebitamento finanziario/Fatturato	22,2%	31,6%	52,2%
INDICI GESTIONE CORRENTE (giorni)			
Dilazione media di incasso crediti	98,23	122,59	170,59
Dilazione media di pagamento debiti	83,25	107,65	131,85
Giacenza media magazzino materie prime	66,75	80,29	98,28
Giacenza media magazzino prodotti finiti	26,71	29,84	31,41
INDICI REDDITUALI			
Incidenza ONERI FINANZIARI/FATTURATO	1,82%	1,23%	1,84%
Incidenza RISULTATO OPERATIVO/FATTURATO	3,72%	4,41%	1,79%

Pianificazione e controllo

Strumenti di P&C

- parametri reddituali diretti ed indiretti;
- parametri finanziari relativi al ciclo del capitale circolante operativo;
- piano investimenti commerciali;

- piano di rimborso debiti finanziari pregressi.
- I parametri reddituali diretti ed indiretti indicano le previsioni di fatturato e la variazione attesa della struttura di costo diretta ed indiretta e dell'organico.

Tavola 2 - Diagramma di flusso

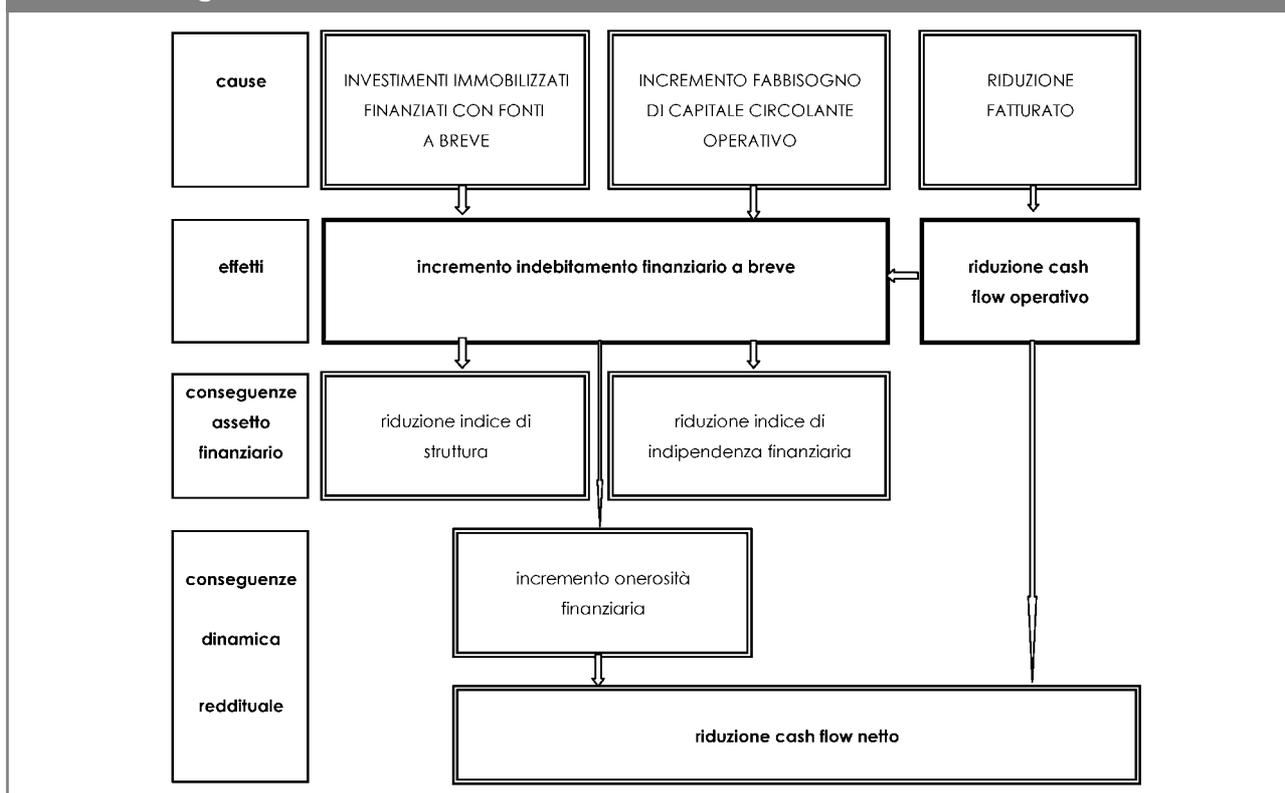


Tavola 3 - Rendiconto finanziario

	consun	precons
	2006	2007
INDEBITAMENTO NETTO A BREVE INIZIALE	-3.973,51	-4.208,67
CASH FLOW NETTO	628,67	479,75
FLUSSO DI CCNO	-1.083,51	-1.882,81
FLUSSO NETTO GESTIONE CORRENTE	-454,83	-1.403,06
IMPIEGHI DI CAPITALE FISSO	-634,16	-2.108,75
IMPIEGHI PER FABBISOGNI DIVERSI	-294,26	-220,52
FLUSSI DI FONTE PERMANENTE	1.148,10	
FLUSSO NETTO GESTIONE EXTRACORRENTE	219,68	-2.329,27
FLUSSO NETTO GESTIONE	-235,16	-3.732,33
INDEBITAMENTO NETTO A BREVE FINALE	-4.208,67	-7.941,00

Nella fattispecie, è stata formulata una previsione prudenziale di lieve ma costante crescita di fatturato per effetto del potenziamento delle vendite sul target di mercato di fascia medio-alta caratterizzato da un prezzo medio più alto di quello storico, di conferma della struttura di costo sia diretto che indiretto e di conferma sostanziale dell'organico.

I parametri finanziari del ciclo del capitale circolante si riferiscono alla durata del ciclo commerciale (incassi, pagamenti e giacenza magazzino). Anche in questo caso sono stati sostanzialmente confermati i dati storici ad eccezione del dato relativo alla giacenza del magazzino materie prime per cui si prefissa l'obiettivo di riduzione di circa 30 giorni a seguito di una riorganizzazione degli acquisti e di programmazione della produzione.

Il piano di investimenti commerciali prevede interventi a sostegno del marchio tesi a potenziare il posizionamento dell'azienda nella fascia medio-alta di mercato: si tratta di investimenti in pubblicità, nell'organizzazione di nuovi canali commerciali, nella creazione di marchi di nicchia, etc.; l'entità del piano complessivo è «spalmata» nel corso del triennio 2008-2010.

Il piano di rimborso dei debiti finanziari pregressi quantifica il fabbisogno finanziario derivante dal rimborso di finanziamenti pregressi secondo il relativo piano di ammortamento: si tratta, evidentemente, di impegni inderogabili cui la gestione dovrà necessariamente far fronte.

Sulla base di questi parametri di input, è stato elaborato il modello di simulazione sul quale individuare gli interventi gestionali finalizzati a:

- monitorare l'assetto della struttura finanziaria;
- sostenere il piano di riorganizzazione industriale e commerciale.

Secondo tale impostazione, il management si è posto l'obiettivo di non peggiorare la valutazione di rating che il sistema bancario ha formulato nei confronti dell'impresa, operando con un approccio di medio-lungo periodo.

Il modello è composto dai seguenti documenti:

- 1) piano economico (Tavole 5 e 6);
- 2) piano flussi finanziari (Tavole 7 e 8);
- 3) piano struttura finanziaria (Tavole 9 e 10);
- 4) indicatori di struttura finanziaria (Tavola 11).

Gli indicatori di struttura finanziaria costituiscono il parametro obiettivo rispetto al quale simulare l'assetto ottimale.

La dinamica reddituale attesa ipotizza un graduale incremento del risultato operativo, a conferma della bontà del piano industriale e di posizionamento commerciale; a livello di risultato netto complessi-

vo (quindi al netto degli oneri finanziari e delle imposte) assume rilevanza la tipologia di intervento finanziario che il management decide di intraprendere in termini di maggiore o minore ricorso a forme di finanziamento esterno.

Infatti, per quanto riguarda l'aspetto finanziario, è stata definita una linea di intervento più articolata riferita a differenti opzioni di assetto strutturale.

Pertanto, tenuto conto di quanto emerso dall'analisi della situazione preesistente, si delineano come necessari i seguenti interventi:

- incremento dei mezzi propri, al fine di aumentare il grado di indipendenza finanziaria;
- riduzione dell'indebitamento finanziario a breve, anche con un intervento finanziario esterno a rimborso pluriennale.

Rispetto a tale linea strategica, utilizzando il modello configurato, sono state formulate due diverse ipotesi (Tavola 12):

1) la prima prevede il doppio intervento composto dall'aumento del capitale sociale e da un finanziamento esterno di tipo chirografario a rimborso quinquennale;

2) la seconda prevede esclusivamente l'aumento dei mezzi propri.

Le due ipotesi si differenziano per i seguenti elementi:

1) la prima presenta il vantaggio di ripristinare immediatamente una condizione di equilibrio dell'assetto strutturale ed allo stesso tempo lo svantaggio di incrementare l'onerosità finanziaria, peraltro sostenibile dato che si è in presenza di un effetto leva positivo;

2) la seconda consente un recupero più lento in termini di equilibrio dell'assetto della struttura finanziaria in quanto prodotto (rispetto alla prima ipotesi) dal maggior cash flow derivante dalla gestione per effetto della minore onerosità finanziaria rispetto alla prima ipotesi.

Infatti, analizzando l'evoluzione dell'indice di struttura (Tavola 13) a partire dal 2008 (primo anno del piano), attuando la prima ipotesi di intervento si avrebbe un forte incremento del valore iniziale (1,80) destinato a diminuire fino ad arrivare al 2012 (ultimo anno del piano) al valore di 1,57; mentre seguendo la seconda ipotesi di intervento (caratterizzato da un andamento opposto), si avrebbe un incremento meno repentino del valore iniziale (1,28) destinato ad aumentare fino a raggiungere nel 2012 il valore di 1,60.

Questo diverso andamento evidentemente dimostra la maggiore fattibilità della seconda ipotesi in quanto caratterizzata dal maggiore potenziale di cash

Pianificazione e controllo

Strumenti di P&C

flow (derivante dalla minore onerosità finanziaria) destinato ad aumentare ulteriormente il valore dei mezzi propri e quindi a ripristinare autonomamente un maggiore equilibrio finanziario nel lungo periodo rispetto alla prima ipotesi che, pur dando l'impressione di risolvere più velocemente i problemi di

equilibrio strutturale, in realtà penalizzerebbe il potenziale endogeno di autofinanziamento.

Inoltre, la seconda ipotesi rispetto alla prima si caratterizza per un minore incidenza di fonti di terzi rispetto ai mezzi propri e quindi da un migliore rapporto di indebitamento.

Tavola 4 - Parametri reddituali e finanziari piano 2008-2012

	CONSUNTIVO		PRECO	PLANNING				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PARAMETRI REDDITUALI								
+/- Fatturato		-8,59%	-5,27%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Ricavi diversi/Fatturato	2,51%	0,86%	0,74%	0,74%	0,74%	0,74%	0,74%	0,74%
Consumi/Valore produzione	52,68%	53,42%	53,24%	53,00%	53,00%	53,00%	53,00%	53,00%
Prodotti finiti/Valore produzione			4,29%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Costi per servizi/Valore produzione	29,42%	26,26%	25,56%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%
Costi per godimento beni di terzi	44,97	43,13	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37
Costi per oneri diversi di gestione	114,07	94,36	184,85	184,85	184,85	184,85	184,85	184,85
COSTO DEL PERSONALE								
N.RO UNITA' MEDIE ANNO	99	98	71	70	70	70	71	71
COSTO TOTALE	2.510,77	2.593,97	1.910,41	1.902,34	1.921,36	1.940,58	1.987,98	2.007,86
Ributazione lorda	2.042,80	1.956,85	1.452,59	1.446,45	1.460,92	1.475,53	1.511,57	1.526,69
Oneri sociali	324,00	498,27	363,42	361,89	365,51	369,16	378,18	381,96
Quota TFR	143,97	138,85	94,40	94,00	94,94	95,89	98,23	99,22
COSTO UNITARIO	25,36	26,47	26,91	27,18	27,45	27,72	28,00	28,28
Ributazione lorda	20,63	19,97	20,46	20,66	20,87	21,08	21,29	21,50
Oneri sociali	3,27	5,08	5,12	5,17	5,22	5,27	5,33	5,38
Quota TFR	1,45	1,42	1,33	1,34	1,36	1,37	1,38	1,40
AMMORTAMENTI								
Ammortamenti materiali	388,80	177,40	177,40	177,40	177,40	177,40	177,40	177,40
Ammortamenti immateriali	60,21	133,00	428,89	428,89	428,89	428,89	428,89	428,89
Accantonamenti	147,46	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13
PARAMETRI FINANZIARI								
Dilazione media di incasso crediti	98,23	122,59	170,59	170,59	170,59	170,59	170,59	170,59
Dilazione media di pagamento debiti	83,25	107,65	131,85	131,85	131,85	131,85	131,85	131,85
Giacenza media magazzino materie prime	66,75	80,29	98,28	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Giacenza media magazzino prodotti finiti	26,71	29,84	31,41	31,41	31,41	31,41	31,41	31,41
Crediti diversi/Crediti commerciali	0,12	0,08	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Debiti diversi/Debiti commerciali	0,09	0,09	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
INVESTIMENTI								
Immobilitazioni immateriali				500,00	500,00	500,00		
PIANO DI RIMBORSO DEBITI								
1^ FINANZIAMENTO ESISTENTE				59,66				
Quota interessi				2,27				
Quota capitale				57,38				
2^ FINANZIAMENTO ESISTENTE				137,07	137,07	137,07	137,07	137,07
Quota interessi				3,99	3,99	3,99	3,99	3,99
Quota capitale				133,08	133,08	133,08	133,08	133,08

Tavola 5 - Piano economico 2008-2012 – ipotesi di doppio intervento finanziario

	CONSUNTIVO			PRECO	PLANNING				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
VALORE DELLA PRODUZIONE	22.636,95	19.486,00	18.400,85	19.405,47	20.375,74	21.394,53	22.464,26	23.587,47	
FATTURATO	21.098,23	19.286,55	18.270,29	19.183,80	20.142,99	21.150,14	22.207,65	23.318,03	
VARIAZIONE MAGAZZINO SEMILAVORATI E PRODOTTI FINITI	1.010,04	33,43	-4,64	79,71	83,69	87,88	92,27	96,88	
- Giacenza iniziale	-555,29	-1.565,33	-1.598,76	-1.594,12	-1.673,83	-1.757,52	-1.845,39	-1.937,66	
Giacenza finale	1.565,33	1.598,76	1.594,12	1.673,83	1.757,52	1.845,39	1.937,66	2.034,55	
RICAVI DIVERSI	528,68	166,03	135,20	141,96	149,06	156,51	164,34	172,55	
COSTI ESTERNI	18.744,53	15.664,09	15.490,30	16.500,82	17.315,85	18.171,63	19.070,20	20.013,70	
CONSUMI MATERIE PRIME	11.925,75	10.409,38	9.796,10	10.284,90	10.799,14	11.339,10	11.906,06	12.501,36	
Giacenza iniziale	3.161,81	3.912,20	4.301,22	4.967,32	3.730,18	3.916,69	4.112,53	4.318,15	
Acquisti	12.676,13	10.798,40	10.462,20	9.047,76	10.985,65	11.534,94	12.111,68	12.717,27	
- Giacenza finale	-3.912,20	-4.301,22	-4.967,32	-3.730,18	-3.916,69	-4.112,53	-4.318,15	-4.534,04	
ACQUISTO PRODOTTI FINITI			790,00	970,27	1.018,79	1.069,73	1.123,21	1.179,37	
ALTRI COSTI ESTERNI	6.818,79	5.254,71	4.904,20	5.245,65	5.497,92	5.762,80	6.040,93	6.332,97	
Costi per servizi	6.659,75	5.117,21	4.703,97	5.045,42	5.297,69	5.562,58	5.840,71	6.132,74	
Costi per godimento beni di terzi	44,97	43,13	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37	
Costi per oneri diversi di gestione	114,07	94,36	184,85	184,85	184,85	184,85	184,85	184,85	
VALORE AGGIUNTO	3.892,42	3.821,92	2.910,55	2.904,65	3.059,89	3.222,90	3.394,06	3.573,77	
COSTO DEL PERSONALE	2.510,77	2.593,97	1.910,41	1.902,34	1.921,36	1.940,58	1.987,98	2.007,86	
Retribuzione lorda	2.042,80	1.956,85	1.452,59	1.446,45	1.460,92	1.475,53	1.511,57	1.526,69	
Oneri sociali	324,00	498,27	363,42	361,89	365,51	369,16	378,18	381,96	
Quota IFR	143,97	138,85	94,40	94,00	94,94	95,89	98,23	99,22	
MARGINE OPERATIVO LORDO	1.381,65	1.227,95	1.000,14	1.002,31	1.138,53	1.282,32	1.406,07	1.565,91	
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	596,47	377,52	673,42	673,42	673,42	244,53	244,53	244,53	
Ammortamenti materiali	388,80	177,40	177,40	177,40	177,40	177,40	177,40	177,40	
Ammortamenti immateriali	60,21	133,00	428,89	428,89	428,89				
Accantonamenti	147,46	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	
RISULTATO OPERATIVO	785,18	850,42	326,72	328,89	465,11	1.037,80	1.161,55	1.321,38	
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	-384,18	-236,62	-336,26	-319,43	-291,71	-296,41	-281,65	-261,78	
SALDO GESTIONE STRAORDINARIA	10,36	-98,76	10,23						
RISULTATO ANTE IMPOSTE	411,36	515,05	0,69	-45,26	173,40	741,38	879,90	1.059,60	
IMPOSTE	162,02	263,90	194,35	97,95	158,65	371,24	424,22	491,16	
RISULTATO NETTO	249,34	251,15	-193,67	-88,49	14,75	370,14	455,67	568,44	

Tavola 6 - Piano economico 2008-2012 – ipotesi di singolo intervento finanziario

	CONSUNTIVO			PRECO	PLANNING				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
VALORE DELLA PRODUZIONE	22.636,95	19.486,00	18.400,85	19.405,47	20.375,74	21.394,53	22.464,26	23.587,47	
FATTURATO	21.098,23	19.286,55	18.270,29	19.183,80	20.142,99	21.150,14	22.207,65	23.318,03	
VARIAZIONE MAGAZZINO SEMILAVORATI E PRODOTTI FINITI	1.010,04	33,43	-4,64	79,71	83,69	87,88	92,27	96,88	
- Giacenza iniziale	-555,29	-1.565,33	-1.598,76	-1.594,12	-1.673,83	-1.757,52	-1.845,39	-1.937,66	
Giacenza finale	1.565,33	1.598,76	1.594,12	1.673,83	1.757,52	1.845,39	1.937,66	2.034,55	
RICAVI DIVERSI	528,68	166,03	135,20	141,96	149,06	156,51	164,34	172,55	
COSTI ESTERNI	18.744,53	15.664,09	16.303,30	16.500,82	17.315,85	18.171,63	19.070,20	20.013,70	
CONSUMI MATERIE PRIME	11.925,75	10.409,38	9.796,10	10.284,90	10.799,14	11.339,10	11.906,06	12.501,36	
Giacenza iniziale	3.161,81	3.912,20	4.301,22	4.967,32	3.730,18	3.916,69	4.112,53	4.318,15	
Acquisti	12.676,13	10.798,40	10.462,20	9.047,76	10.985,65	11.534,94	12.111,68	12.717,27	
- Giacenza finale	-3.912,20	-4.301,22	-4.967,32	-3.730,18	-3.916,69	-4.112,53	-4.318,15	-4.534,04	
ACQUISTO PRODOTTI FINITI			1.603,00	970,27	1.018,79	1.069,73	1.123,21	1.179,37	
ALTRI COSTI ESTERNI	6.818,79	5.254,71	4.904,20	5.245,65	5.497,92	5.762,80	6.040,93	6.332,97	
Costi per servizi	6.659,75	5.117,21	4.703,97	5.045,42	5.297,69	5.562,58	5.840,71	6.132,74	
Costi per godimento beni di terzi	44,97	43,13	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37	
Costi per oneri diversi di gestione	114,07	94,36	184,85	184,85	184,85	184,85	184,85	184,85	
VALORE AGGIUNTO	3.892,42	3.821,92	2.097,55	2.904,65	3.059,89	3.222,90	3.394,06	3.573,77	
COSTO DEL PERSONALE	2.510,77	2.593,97	1.910,41	1.902,34	1.921,36	1.940,58	1.987,98	2.007,86	
Retribuzione lorda	2.042,80	1.956,85	1.452,59	1.446,45	1.460,92	1.475,53	1.511,57	1.526,69	
Oneri sociali	324,00	498,27	363,42	361,89	365,51	369,16	378,18	381,96	
Quota IFR	143,97	138,85	94,40	94,00	94,94	95,89	98,23	99,22	
MARGINE OPERATIVO LORDO	1.381,65	1.227,95	187,14	1.002,31	1.138,53	1.282,32	1.406,07	1.565,91	
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	596,47	377,52	673,42	673,42	673,42	244,53	244,53	244,53	
Ammortamenti materiali	388,80	177,40	177,40	177,40	177,40	177,40	177,40	177,40	
Ammortamenti immateriali	60,21	133,00	428,89	428,89	428,89				
Accantonamenti	147,46	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	
RISULTATO OPERATIVO	785,18	850,42	-486,28	328,89	465,11	1.037,80	1.161,55	1.321,38	
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	-384,18	-236,62	-336,26	-319,43	-291,71	-296,41	-281,65	-261,78	
SALDO GESTIONE STRAORDINARIA	10,36	-98,76	10,23						
RISULTATO ANTE IMPOSTE	411,36	515,05	-812,31	9,46	173,40	741,38	879,90	1.059,60	
IMPOSTE	162,02	263,90	194,35	97,95	158,65	371,24	424,22	491,16	
RISULTATO NETTO	249,34	251,15	-1.006,67	-88,49	14,75	370,14	455,67	568,44	

Pianificazione e controllo

Strumenti di P&C

Tavola 7 - Piano finanziario 2008-2012 – ipotesi di doppio intervento finanziario

	PLANNING				
	2008	2009	2010	2011	2012
INDEBITAMENTO NETTO A BREVE INIZIALE	-7.941,00	-4.243,28	-4.368,00	-5.309,04	-5.714,60
CASH FLOW OPERATIVO (MOL)	1.002,31	1.138,53	1.282,32	1.406,07	1.565,91
FLUSSO DI CCNO	-721,90	323,68	-388,87	-408,31	-428,73
Flusso CREDITI	-432,87	-454,51	-477,24	-501,10	-526,15
Flusso MAGAZZINO	1.293,96	-270,20	-283,71	-297,90	-312,79
Flusso CREDITI DIVERSI	29,25	-26,03	-27,33	-28,70	-30,13
Flusso DEBITI COMMERCIALI	-559,56	962,55	357,82	375,71	394,49
Flusso DEBITI DIVERSI	-1.052,69	111,88	41,59	43,67	45,85
FLUSSO NETTO GESTIONE CORRENTE	280,41	1.462,21	893,45	997,76	1.137,18
FABBISOGNO CAPITALE FISSO	-500,00	-500,00	-500,00		
Investimenti di CAPITALE FISSO IMMATERIALE	-500,00	-500,00	-500,00		
FABBISOGNO PER RIMBORSO DEBITI PREGRESSI	-196,72	-137,07	-137,07	-137,07	-137,07
Quota interessi	-6,26	-3,99	-3,99	-3,99	-3,99
Quota capitale	-190,46	-133,08	-133,08	-133,08	-133,08
FABBISOGNI DIVERSI	94,00	94,94	95,89	98,23	99,22
Variazione fondo TFR	94,00	94,94	95,89	98,23	99,22
FLUSSO NETTO GESTIONE EXTRACORRENTE	-602,72	-542,13	-541,18	-38,84	-37,85
FLUSSO NETTO GESTIONE ANTE INTERVENTO DI RISANAMENTO	-322,32	920,09	352,27	958,92	1.099,32
FLUSSO DI FONTI PERMANENTI	5.000,00				
Mutuo di consolidamento	3.000,00				
Finanziamento SOCI C/CAPITALE	2.000,00				
FABBISOGNO PER RIMBORSO NUOVO FINANZIAMENTO	-701,82	-701,82	-701,82	-701,82	-701,82
Quota interessi	-169,63	-137,69	-103,85	-67,97	-29,94
Quota capitale	-532,19	-564,12	-597,97	-633,85	-671,88
FLUSSO NETTO GESTIONE	3.975,87	218,27	-349,54	257,11	397,51
INDEBITAMENTO NETTO A BREVE INIZIALE ANTE COM	-3.965,13	-4.025,01	-4.717,54	-5.051,94	-5.317,09
IMPOSTE	-79,89	-141,74	-355,63	-410,06	-478,62
ONERI FINANZIARI A BREVE	-198,26	-201,25	-235,88	-252,60	-265,85
INDEBITAMENTO NETTO A BREVE FINALE	-4.243,28	-4.368,00	-5.309,04	-5.714,60	-6.061,56

Tavola 8 - Piano finanziario 2008-2012 – ipotesi di singolo intervento finanziario

	PLANNING				
	2008	2009	2010	2011	2012
INDEBITAMENTO NETTO A BREVE INIZIALE	-7.941,00	-6.674,43	-6.200,71	-6.512,09	-6.255,05
CASH FLOW OPERATIVO (MOL)	1.002,31	1.138,53	1.282,32	1.406,07	1.565,91
FLUSSO DI CCNO	-721,90	323,68	-388,87	-408,31	-428,73
Flusso CREDITI	-432,87	-454,51	-477,24	-501,10	-526,15
Flusso MAGAZZINO	1.293,96	-270,20	-283,71	-297,90	-312,79
Flusso CREDITI DIVERSI	29,25	-26,03	-27,33	-28,70	-30,13
Flusso DEBITI COMMERCIALI	-559,56	962,55	357,82	375,71	394,49
Flusso DEBITI DIVERSI	-1.052,69	111,88	41,59	43,67	45,85
FLUSSO NETTO GESTIONE CORRENTE	280,41	1.462,21	893,45	997,76	1.137,18
FABBISOGNO CAPITALE FISSO	-500,00	-500,00	-500,00		
Investimenti di CAPITALE FISSO IMMATERIALE	-500,00	-500,00	-500,00		
FABBISOGNO PER RIMBORSO DEBITI PREGRESSI	-196,72	-137,07	-137,07	-137,07	-137,07
Quota interessi	-6,26	-3,99	-3,99	-3,99	-3,99
Quota capitale	-190,46	-133,08	-133,08	-133,08	-133,08
FABBISOGNI DIVERSI	94,00	94,94	95,89	98,23	99,22
Variazione fondo TFR	94,00	94,94	95,89	98,23	99,22
FLUSSO NETTO GESTIONE EXTRACORRENTE	-602,72	-542,13	-541,18	-38,84	-37,85
FLUSSO NETTO GESTIONE ANTE INTERVENTO DI RISANAMENTO	-322,32	920,09	352,27	958,92	1.099,32
FLUSSO DI FONTI PERMANENTI	2.000,00				
Mutuo di consolidamento					
Finanziamento SOCI C/CAPITALE	2.000,00				
FABBISOGNO PER RIMBORSO NUOVO FINANZIAMENTO					
Quota interessi					
Quota capitale					
FLUSSO NETTO GESTIONE	1.677,68	920,09	352,27	958,92	1.099,32
INDEBITAMENTO NETTO A BREVE INIZIALE ANTE COM	-6.263,31	-5.754,34	-5.848,43	-5.553,17	-5.155,72
IMPOSTE	-97,95	-158,65	-371,24	-424,22	-491,16
ONERI FINANZIARI A BREVE	-313,17	-287,72	-292,42	-277,66	-257,79
INDEBITAMENTO NETTO A BREVE FINALE	-6.674,43	-6.200,71	-6.512,09	-6.255,05	-5.904,67

Tavola 9 - Piano struttura finanziaria 2008-2012 – ipotesi di doppio intervento finanziario

	CONSUNTIVO		PRECO	PLANNING				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
capitale investito								
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	11.979,16	13.041,07	15.905,11	14.947,64	15.631,25	16.352,39	17.112,95	17.914,90
CREDITI COMMERCIALI	5.756,98	6.567,76	8.657,34	9.023,08	9.410,46	9.820,57	10.254,53	10.713,56
ALTRE ATTIVITA' CORRENTI	744,65	573,33	549,80	520,55	546,58	573,90	602,60	632,73
Crediti diversi	712,22	522,01	495,76	469,38	492,85	517,49	543,37	570,54
Ratei e risconti attivi	32,43	51,32	54,04	51,16	53,72	56,41	59,23	62,19
MAGAZZINO	5.477,53	5.899,98	6.697,97	5.404,01	5.674,21	5.957,92	6.255,82	6.568,61
Materie prime	3.912,20	4.301,22	4.987,65	3.730,18	3.916,69	4.112,53	4.318,15	4.534,06
Semilavorati e prodotti finiti	1.565,33	1.598,76	1.710,32	1.673,83	1.757,52	1.845,39	1.937,66	2.034,55
CAPITALE FISSO NETTO	2.923,32	3.333,86	4.836,32	4.730,03	4.623,73	4.946,34	4.768,94	4.591,54
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALE NETTE	2.803,11	2.689,10	3.696,89	3.519,49	3.342,09	3.164,70	2.987,30	2.809,90
Immobilitazioni materiali	4.012,33	3.998,43	5.100,22	5.100,22	5.100,22	5.100,22	5.100,22	5.100,22
- Fondi ammortamento	-1.209,22	-1.309,33	-1.403,33	-1.580,73	-1.758,13	-1.935,52	-2.112,92	-2.290,32
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALE NETTE	100,21	392,33	1.109,43	1.180,54	1.251,64	1.751,64	1.751,64	1.751,64
Immobilitazioni immateriali	100,21	392,33	1.109,43	1.180,54	1.251,64	1.751,64	1.751,64	1.751,64
- Fondi ammortamento								
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	20,00	252,43	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Partecipazioni	20,00	20,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Crediti di durata superiore all'anno		232,43						
totale CAPITALE INVESTITO NETTO	14.902,48	16.374,93	20.741,43	19.677,66	20.254,98	21.298,73	21.881,89	22.506,44
fonti di copertura								
FONTI A BREVE TERMINE	11.015,05	11.485,95	16.466,91	11.156,94	12.356,08	13.696,53	14.521,46	15.308,77
DEBITI FINANZIARI	3.973,51	4.208,67	7.941,00	4.243,28	4.368,00	5.309,04	5.714,60	6.061,56
Indebitamento bancario a breve al netto di CASSA	3.973,51	4.208,67	7.941,00	4.243,28	4.368,00	5.309,04	5.714,60	6.061,56
DEBITI OPERATIVI	7.041,54	7.277,28	8.525,91	6.913,66	7.988,09	8.387,49	8.806,86	9.247,21
Debiti commerciali	5.409,55	5.760,23	6.753,32	6.193,76	7.156,31	7.514,12	7.889,83	8.284,32
Debiti diversi	511,45	514,82	784,94	318,79	368,33	386,75	406,08	426,39
Ratei e risconti passivi	1.120,54	1.002,23	987,65	401,11	463,45	486,62	510,95	536,50
FONTI A MEDIO-LUNGO TERMINE	1.103,09	2.089,18	1.871,54	4.242,89	3.640,63	3.005,48	2.336,79	1.631,05
DEBITI FINANZIARI	501,99	1.650,09	1.410,54	3.687,89	2.970,69	2.257,65	1.492,72	687,77
Finanziamenti passivi	501,99	1.650,09	1.410,54	3.687,89	2.970,69	2.257,65	1.492,72	687,77
DEBITI OPERATIVI	601,10	439,09	461,00	555,00	649,94	745,83	844,07	943,28
Fondo IFR	498,77	398,77	415,23	509,23	604,17	700,06	798,30	897,51
Fondi rischi generici	102,33	40,32	45,77	45,77	45,77	45,77	45,77	45,77
MEZZI PROPRI	2.784,34	2.799,80	2.402,98	4.277,83	4.258,26	4.596,71	5.023,64	5.566,62
Capitale sociale	1.100,00	1.050,00	1.050,00	3.050,00	3.050,00	3.050,00	3.050,00	3.050,00
Riserve	1.435,00	1.498,65	1.546,65	1.546,65	1.546,65	1.546,65	1.546,65	1.546,65
Risultato esercizi precedenti				-193,67	-318,82	-338,39	0,06	426,99
Risultato esercizio	249,34	251,15	-193,67	-125,15	-19,57	338,45	426,93	542,98
totale FONTI DI COPERTURA	14.902,48	16.374,93	20.741,43	19.677,66	20.254,98	21.298,73	21.881,89	22.506,44

Tavola 10 - Piano struttura finanziaria 2008-2012 – ipotesi di singolo intervento finanziario

	CONSUNTIVO		PRECO	PLANNING				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
capitale investito								
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	11.979,16	13.041,07	15.905,11	14.947,64	15.631,25	16.352,39	17.112,95	17.914,90
CREDITI COMMERCIALI	5.756,98	6.567,76	8.657,34	9.023,08	9.410,46	9.820,57	10.254,53	10.713,56
ALTRE ATTIVITA' CORRENTI	744,65	573,33	549,80	520,55	546,58	573,90	602,60	632,73
Crediti diversi	712,22	522,01	495,76	469,38	492,85	517,49	543,37	570,54
Ratei e risconti attivi	32,43	51,32	54,04	51,16	53,72	56,41	59,23	62,19
MAGAZZINO	5.477,53	5.899,98	6.697,97	5.404,01	5.674,21	5.957,92	6.255,82	6.568,61
Materie prime	3.912,20	4.301,22	4.987,65	3.730,18	3.916,69	4.112,53	4.318,15	4.534,06
Semilavorati e prodotti finiti	1.565,33	1.598,76	1.710,32	1.673,83	1.757,52	1.845,39	1.937,66	2.034,55
CAPITALE FISSO NETTO	2.923,32	3.333,86	4.836,32	4.730,03	4.623,73	4.946,34	4.768,94	4.591,54
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALE NETTE	2.803,11	2.689,10	3.696,89	3.519,49	3.342,09	3.164,70	2.987,30	2.809,90
Immobilitazioni materiali	4.012,33	3.998,43	5.100,22	5.100,22	5.100,22	5.100,22	5.100,22	5.100,22
- Fondi ammortamento	-1.209,22	-1.309,33	-1.403,33	-1.580,73	-1.758,13	-1.935,52	-2.112,92	-2.290,32
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALE NETTE	100,21	392,33	1.109,43	1.180,54	1.251,64	1.751,64	1.751,64	1.751,64
Immobilitazioni immateriali	100,21	392,33	1.109,43	1.180,54	1.251,64	1.751,64	1.751,64	1.751,64
- Fondi ammortamento								
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	20,00	252,43	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Partecipazioni	20,00	20,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Crediti di durata superiore all'anno		232,43						
totale CAPITALE INVESTITO NETTO	14.902,48	16.374,93	20.741,43	19.677,66	20.254,98	21.298,73	21.881,89	22.506,44
fonti di copertura								
FONTI A BREVE TERMINE	11.015,05	11.485,95	16.466,91	13.588,09	14.188,79	14.899,58	15.061,91	15.151,88
DEBITI FINANZIARI	3.973,51	4.208,67	7.941,00	6.674,43	6.200,71	6.512,09	6.255,05	5.904,67
Indebitamento bancario a breve al netto di CASSA	3.973,51	4.208,67	7.941,00	6.674,43	6.200,71	6.512,09	6.255,05	5.904,67
DEBITI OPERATIVI	7.041,54	7.277,28	8.525,91	6.913,66	7.988,09	8.387,49	8.806,86	9.247,21
Debiti commerciali	5.409,55	5.760,23	6.753,32	6.193,76	7.156,31	7.514,12	7.889,83	8.284,32
Debiti diversi	511,45	514,82	784,94	318,79	368,33	386,75	406,08	426,39
Ratei e risconti passivi	1.120,54	1.002,23	987,65	401,11	463,45	486,62	510,95	536,50
FONTI A MEDIO-LUNGO TERMINE	1.103,09	2.089,18	1.871,54	1.775,08	1.736,94	1.699,76	1.664,91	1.631,05
DEBITI FINANZIARI	501,99	1.650,09	1.410,54	1.220,08	1.087,00	953,93	820,85	687,77
Finanziamenti passivi	501,99	1.650,09	1.410,54	1.220,08	1.087,00	953,93	820,85	687,77
DEBITI OPERATIVI	601,10	439,09	461,00	555,00	649,94	745,83	844,07	943,28
Fondo IFR	498,77	398,77	415,23	509,23	604,17	700,06	798,30	897,51
Fondi rischi generici	102,33	40,32	45,77	45,77	45,77	45,77	45,77	45,77
MEZZI PROPRI	2.784,34	2.799,80	2.402,98	4.314,99	4.329,24	4.699,39	5.155,06	5.723,50
Capitale sociale	1.100,00	1.050,00	1.050,00	3.050,00	3.050,00	3.050,00	3.050,00	3.050,00
Riserve	1.435,00	1.498,65	1.546,65	1.546,65	1.546,65	1.546,65	1.546,65	1.546,65
Risultato esercizi precedenti				-282,16	-267,41	-282,16	102,74	558,41
Risultato esercizio	249,34	251,15	-193,67	-88,49	14,75	370,14	455,67	568,44
totale FONTI DI COPERTURA	14.902,48	16.374,93	20.741,43	19.677,66	20.254,98	21.298,73	21.881,89	22.506,44

Tavola 11 - Indicatori 2008-2012

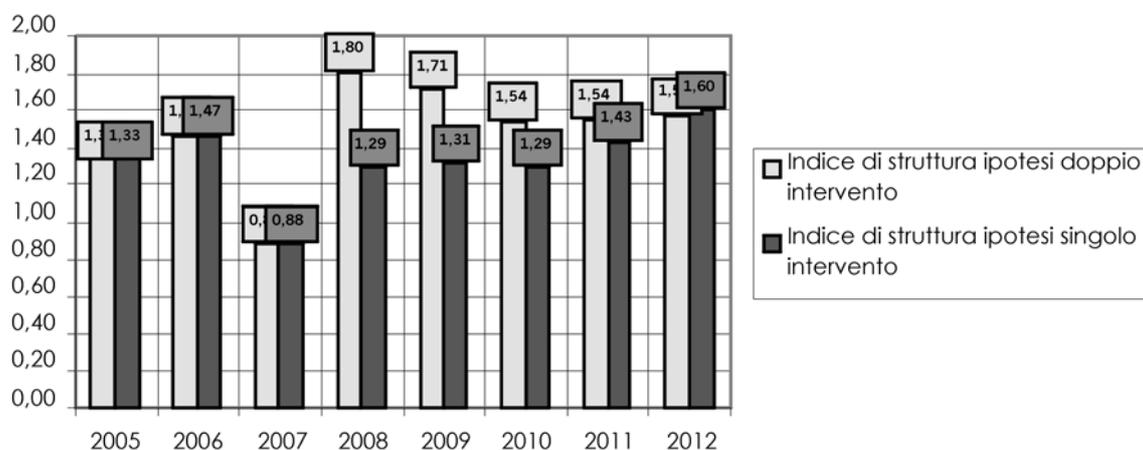
	CONSUNTIVO		PRECO	PLANNING				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>ipotesi di doppio intervento finanziario</i>								
INDICI STRUTTURA FINANZIARIA								
Indice di struttura finanziaria	1,33	1,47	0,88	1,80	1,71	1,54	1,54	1,57
Indice di indipendenza finanziaria	18,68%	17,10%	11,59%	21,74%	21,02%	21,58%	22,96%	24,73%
Rapporto di indebitamento	0,23	0,21	0,13	0,28	0,27	0,28	0,30	0,33
Indebitamento finanziario/Fatturato	0,21	0,30	0,51	0,41	0,37	0,36	0,32	0,29
INDICI REDDITUALI								
Rapporto ONERI FINANZIARI/FATTURATO	1,82%	1,23%	1,84%	1,95%	1,70%	1,63%	1,46%	1,29%
Rapporto ONERI FINANZIARI/MARGINE OPERATIVO LORDO	27,81%	19,27%	33,62%	37,33%	30,12%	26,80%	23,08%	19,14%
<i>ipotesi di singolo intervento finanziario</i>								
INDICI STRUTTURA FINANZIARIA								
Indice di struttura finanziaria	1,33	1,47	0,88	1,29	1,31	1,29	1,43	1,60
Indice di indipendenza finanziaria	18,68%	17,10%	11,59%	21,93%	21,37%	22,06%	23,56%	25,43%
Rapporto di indebitamento	0,23	0,21	0,13	0,28	0,27	0,28	0,31	0,34
Indebitamento finanziario/Fatturato	0,21	0,30	0,51	0,41	0,36	0,35	0,32	0,28
INDICI REDDITUALI								
Rapporto ONERI FINANZIARI/FATTURATO	1,82%	1,23%	1,84%	1,67%	1,45%	1,40%	1,27%	1,12%
Rapporto ONERI FINANZIARI/MARGINE OPERATIVO LORDO	27,81%	19,27%	179,69%	31,87%	25,62%	23,12%	20,03%	16,72%

Tavola 12

	1^ ipotesi	2^ ipotesi
mezzi propri	2.000,00	2.000,00
finanziamento chirografario	3.000,00	
totale FONTI PERMANENTI	5.000,00	2.000,00

Tavola 13

EVOLUZIONE ATTESA INDICE DI STRUTTURA



Valutazioni conclusive

Alla luce di queste valutazioni, è evidente come l'approccio metodologico seguito costituito dall'abbinamento delle due fasi analisi-pianificazione di medio periodo si possa rivelare decisivo per orientare in modo efficace ed efficiente l'assetto finanziario a supporto delle strategie globali dell'azienda.

Il modello illustrato di gestione delle variabili finanziarie dovrebbe essere adottato da ogni tipo di piccola e media impresa con l'obiettivo precipuo di consolidare l'assetto finanziario-patrimoniale dell'impresa e porre in essere realmente le condizioni per creare valore.

In questa ottica, la normativa di Basilea 2 deve essere vista essenzialmente come un'importante opportunità di sviluppo e crescita di sensibilità finanziaria da parte delle piccole e medi imprese che saranno indotte a dotarsi necessariamente di strumenti gestionali e direzionali in grado di «curare» al meglio la variabile finanziaria e di affrontare con maggiore professionalità i rapporti con l'universo dei «fornitori» finanziari, fornendo loro il massimo livello di informazione e trasparenza delle dinamiche gestionali interne ed individuando in qualsiasi fase della vita dell'impresa la giusta fonte di copertura alle migliori condizioni di mercato.

RIVISTE

Controllo di Gestione

La rivista di budget, reporting e strategia per l'azienda e il consulente

Periodicità: bimestrale



Unica nel panorama editoriale italiano questa rivista affronta in modo mirato e specifico tutte le tematiche legate al controllo di gestione: **budgeting, reporting, analisi dei costi, sistemi integrati, balanced scorecard, soluzioni innovative.** Dalla teoria alla pratica, dai modelli generali alle peculiarità dei settori, **Controllo di gestione** fornisce tutte le informazioni necessarie e le soluzioni operative indispensabili per chi esercita per "professione" il controllo di gestione.

I vari temi sono affrontati attraverso **articoli di approfondimento** che suggeriscono metodi e strumenti di approccio ai problemi, **casi aziendali** con esempi pratici, interventi sulle "nuove tenden-

ze" della dottrina e sulle **teorie emergenti, analisi dei principali sistemi informativi** di supporto a chi si occupa di controllo, esame delle **specificità del controllo** nei diversi settori merceologici, **quesiti** e **suggerimenti degli esperti** in materia.

Ipsoa, pagg. 64

Abbonamento annuale: € 160,00

Per informazioni:

- **Servizio Informazioni Commerciali**
(tel. 02.82476794 - fax 02.82476403)
- **Agente Ipsoa di zona**
(www.ipsoa.it/agenzie)
- **www.ipsoa.it**

