

TURISMO E IMPRESA

**Cresce l'interesse per le vacanze "verdi"
 In Piemonte operano 71 strutture agrituristiche**

Le aziende agrituristiche, in Italia, sono quasi 10 mila, di cui soltanto 4.300 sono associate all'Agriturist, la maggiore organizzazione del settore. In Piemonte, invece, gli agriturismo attivi sono circa 100. Soltanto 67, però, sono ufficialmente riconosciuti dall'Agriturist. Il fatturato annuo di ogni azienda si aggira intorno ai 240 mila euro (circa 450 milioni di vecchie lire) con un tasso di redditività del 12% al netto delle imposte. Numeri che spingono sempre più persone a dare avvio a questa attività. Tanto è vero che, nel 2001 solo nelle province di Asti e Alessandria il tasso di crescita degli agriturismo è aumentato di circa il 10 per cento rispetto all'anno precedente, mentre in tutta la regione subalpina si prevede un aumento dell'8% circa nei prossimi due anni (numeri che da soli rappresentano circa il 2% del PIL locale). In Piemonte il settore assorbe circa 1.200 persone tra proprietari di aziende, operai e impiegati. In molti, quindi, avranno pensato di lasciare il proprio impiego e investire liquidazione e risparmi per l'acquisto di un rustico in cui creare un'attività che sta riscontrando sempre più i favori della gente. Ma l'agriturismo è un'attività riservata soltanto a chi è già titolare di un'azienda agricola. La legge quadro del settore, la n. 730 del 5 dicembre 1985, è molto chiara: "Se si eroga anche un servizio di ristorazione, la maggior parte dei piatti (70 per cento) che si presentano

Segue a pagina 3

CHRISTMAS '01

**Auguro a tutti un Natale più buono
 Bello e assai ricco seppur senza un dono**

**Colmo di gioia e simpatia
 Senza né invidia, né gelosia**

**Ricco di sogni, di affetto, di amore
 Di tanti sorrisi che scaldano il cuore**

**Di teneri abbracci e di amici sinceri
 Affinché si esaudiscano i desideri**

**Buone parole e saggi consigli
 Senza né bronchi né tanti sbadigli**

**Scacciando i pensieri e scacciando ogni male
 Auguro a tutti un sereno Natale**

René Tonelli

LA CINA È VICINA?

La Cina è davvero il nemico numero uno della nostra economia? Oppure rappresenta un'occasione di crescita e sviluppo per le nostre imprese? È un pericolo oppure una possibilità? In questi ultimi mesi, ancora di più nelle ultime settimane, di questo grande Stato si è detto e scritto molto. Dall'esperienza diretta di molte piccole e medie imprese torinesi, oltre che da quella di API Torino, è possibile aggiungere qualche considerazione in più.

La Cina non deve spaventare. Non è un nemico, ma non rappresenta ovviamente nemmeno la risoluzione ai problemi delle nostre imprese. Si tratta di un temibile concorrente, questo è chiaro, ma è anche il più importante mercato del futuro. Soprattutto adesso, quando la crisi economica europea, ed italiana in particolare, non sembrano trovare ostacoli. È da questa serie di considerazioni che è nata, non oggi ma da tempo, l'azione di API Torino nei confronti di questo grande Paese che sempre di più si avvicina alle nostre imprese ed al quale sempre più le nostre imprese devono avvicinarsi. Dal '94, quindi, abbiamo avviato costanti rapporti con i mercati e le imprese cinesi. Un'azione che ha portato molti risultati e che lo scorso anno ha fatto aprire a Shanghai un ufficio di rappresentanza dedicato alle PMI, grazie anche al supporto economico della Regione Piemonte.

Esiste però un problema di metodo. Nei confronti della Cina dobbiamo cambiare prospettiva e cercare di stringere alleanze. La vera strada da percorrere è questa. Si tratta sicuramente di un percorso difficile da seguire, specialmente quando le PMI sono lasciate a loro stesse. Da qui l'idea di assistere le PMI torinesi lungo tutto il cammino verso il mercato cinese: dai primi contatti, all'approfondimento della reciproca conoscenza, fino alla vera e propria firma dei contratti. Il lavoro che abbiamo fatto in questa direzione ha condotto solamente nell'ultimo anno 50 imprese ad affrontare senza troppe difficoltà il mercato cinese.

Non mi pare, invece, che abbiano una qualche utilità misure drastiche ed ostili come la imposizione di nuovi dazi o sbarramenti. Vero è, però, che occorre stabilire regole di competizione e di concorrenze chiare e precise, ma soprattutto eque e condivise da tutti. Dobbiamo, inoltre, cercare di ottenere reciproci benefici partendo dalla nostra esperienza e dai primati che le PMI posseggono. Basta pensare alle conoscenze tecnologiche nell'ambito dell'automotive che possono essere una risorsa importante anche per questa realtà. Competere sui costi è, d'altra parte, una battaglia già persa. Abbiamo, invece, ancora ampi spazi sul fronte della qualità e delle nostre capacità tecnologiche.

In definitiva, la Cina non è un nemico da combattere ad oltranza, è certamente un concorrente con cui competere a patto che le regole del gioco siano le stesse e che il gioco sia condotto in maniera leale.

*Sergio RODDA,
 Presidente API di Torino*



Maria Teresa CROSETTO, Vice Presidente CDAF

RAPPORTI FRA BANCHE E PICCOLE IMPRESE

Il rapporto fra Banche e PMI (Piccole Medie Imprese) non è facile in tutta Europa, ma in Italia è particolarmente difficile, per tutta una serie di ragioni che si cercherà di illustrare. In Piemonte poi, dove a fianco di moltissime PMI esiste una fra le maggiori imprese italiane, questo rapporto si complica ancora di più, nella falsa convinzione dei piccoli imprenditori che le Banche praticino una politica più severa nei loro confronti rispetto a quella praticata nei confronti della grande industria. Invano banchieri e bancari, dati alla mano, hanno smentito in numerosi convegni questa diceria; l'impressione rimane.

La situazione italiana che giustifica l'affermazione iniziale si caratterizza a causa di due schieramenti, che si contrappongono con tipicità più marcate che nel resto d'Europa. Da un lato c'è un imprenditore, normalmente di prima o seconda generazione, che concentra tutte le sue energie nel costruire un prodotto di eccellenza, con tecnologie d'avanguardia e, soprattutto, con costi sempre minori come la concorrenza mondiale gli impone. Il tutto in un ambiente burocratico ed amministrativo favorevole a parole ma praticamente ostile nei comportamenti.

Questo imprenditore normalmente è un bravissimo tecnico, un mediocre venditore (marketing), ma quasi sempre all'oscuro di ogni nozione finanziaria moderna ed evoluta. Tuttavia il suo bilancio non gli consente un direttore finanziario ed i suoi consulenti non hanno il tempo e spesso le conoscenze per assisterlo su questo aspetto.

Dall'altra parte c'è quasi sempre una grande Banca, provata dallo sforzo di fusione con altre grandi realtà bancarie, tendente a cavalcare l'internazionalizzazione del settore, con un conto economico molto "esigente" in quanto a quotata o in via di quotazione. E quindi sotto gli occhi degli investitori e soprattutto dei severissimi analisti di tutto il mondo.

Questa banca, per alcuni anni, si è illusa di poter fare i profitti prevalentemente dall'attività di gestione di patrimoni, mettendo in second'ordine lo sviluppo strategico e la formazione in alcuni settori chiave, fra cui anche i fidi. Si era infatti creato un fasullo circolo virtuoso per cui alle necessità finanziarie delle imprese, anche medie, provvedeva la Borsa, liberando molta liquidità bancaria per il credito delle PMI.

Ogni Banca inoltre si concretizza nell'operato di un funzionario, che, coinvolto nel grande processo di ristrutturazione e ancora alla ricerca di un suo equilibrio e di una sua collocazione, rispondente alle personali aspirazioni. Questi ad ogni concessione di credito mette in gioco dei punti a favore o a detrimento della

sua carriera o dei trasferimenti imposti o ambiti. Ovviamente è più portato a negare il credito che a concederlo, perché nel primo caso non corre alcun rischio e nel secondo si espone a dei giudizi.

Su questa situazione già fluida e di transizione incombe Basilea 2, con tutte le novità che potrà comportare a seconda di come si concluderà, e che comunque rappresenterà il capitale delle Banche al tipo di credito concesso, oltreché naturalmente all'ammontare del medesimo. Cosa che crea seri timori e talvolta panico negli imprenditori, soprattutto al pensiero che al rassicurante e talvolta consolidato rapporto personale si sostituirà il freddo giudizio delle "macchine".

L'Associazione Torino Finanza, ente non profit, creata nel 1990 dalla Camera di Commercio di Torino, dal Gruppo SanPaolo, dalla CRT (ora gruppo Unicredit) e dal gruppo FIAT, e che annovera fra i suoi associati le più rappresentative Banche, Industrie (nonché Assicurazioni, che però non sono coinvolte in questi problemi) della Regione, aveva già tentato negli anni '97/'98 una mediazione fra lo scontento degli imprenditori, che non sempre riescono ad accedere agevolmente al credito, e le Banche, che vorrebbero dalle imprese più chiarezza e dei rapporti quasi esclusivi.

Nuovamente coinvolta nell'ottobre del 2001 in questo braccio di ferro, ha ripreso con più intensità e profitto un lavoro di mediazione per arrivare a migliorare la collaborazione fra Banche e PMI.

Si è istituito un tavolo di confronto fra circa 12 Banche, operanti sul territorio da un lato e le rappresentanze dei piccoli imprenditori industriali, commerciali ed artigianali dall'altro, con la supervisione di un rappresentante dell'ABI e dell'Ordine dei Dottori Commercialisti.

Il tavolo si è "spezzato" in più commissioni che, dopo parecchi mesi di intenso lavoro, hanno prodotto: 1) un "catalogo" comportamentale cui le parti devono attenersi nell'esperire la pratica di erogazione del credito; 2) una serie di corsi di formazione tendenti a sviluppare la conoscenza degli strumenti di analisi delle aziende (Business Plan, analisi di bilancio, tecniche finanziarie) onde si possano utilizzare strumenti più moderni di autodiagnosi e di reciproca conoscenza; 3) un progetto di Osservatorio Permanente sul Credito in Piemonte, che stabilmente censirà e monitorerà il processo di erogazione dei crediti nella regione.

Il risultato rispecchia ancora una volta la capacità piemontese di collaborazione fra forze diverse e di porsi all'avanguardia nella ideazione e nella sperimentazione di innovazioni finanziarie, cui Torino Finanza ha svolto una costante opera di coordinamento sin dal '90, sempre al servizio della piccola e media impresa.

Per trarre le conclusioni e ribadire le impressioni tratte dal confronto Banche-Imprese si è potuto constatare ancora una volta che le PMI sono troppo spesso sottocapitalizzate, tendono a utilizzare troppe Banche contemporaneamente e non sempre sono in grado di fornire tutta la documentazione necessaria. Per contro le Banche, molto spesso, cercano l'appoggio di garanzie collaterali più che entrare nel merito del credito, talvolta hanno tempi di risposta eccessivi e spesso tendono a erogare il credito frazionandolo in funzione statistica.

Questi "vizi" sono però strettamente collegati a particolari situazioni e interessano la minoranza più appariscente dei casi. Viceversa la stragrande maggioranza dei processi di erogazione coinvolgono aziende serie, capitalizzate e fornite di solidi progetti di sviluppo, a cui corrisponde una risposta pronta costante e generosa delle Banche, che dimostrano costantemente la loro efficienza nel finanziamento delle PMI.

In sostanza una minoranza di casi discutibili di finanziamenti difficili o mancati, opportunamente pubblicizzata, oscura il lavoro professionale e produttivo che entrambe le parti, Banche e Imprese, svolgono continuamente e senza clamore nel difficile ma sperimentato processo di finanziamento dello sviluppo della Regione. ■

Franco CELLINO,
Presidente dell'Associazione Torino Finanza

Segue da pagina 1

ai propri ospiti deve essere prodotta dallo stesso imprenditore agricolo nei suoi poderi. Nel caso in cui non si riesca a soddisfare questo requisito, è possibile acquistare un terzo di questa quota da un consorzio o un'associazione di produttori locali". Dunque, per aprire un agriturismo, è indispensabile avere già un'attività di coltivazione di un terreno, di allevamento o di silvicoltura. Inoltre bisogna essere ben radicati sul territorio. A questo requisito ne va aggiunto un altro molto importante: offrire un servizio di qualità. Le esigenze di chi frequenta queste aziende sono in crescita e diventa sempre più difficile improvvisarsi in questo settore. Secondo una ricerca fatta da Terranostra, il 55 per cento dei clienti abituali degli agriturismo sono giovani dai 18 ai 35 anni, di cultura e con disponibilità di spesa molto alte, che si aspettano un'accoglienza di livello superiore. Quindi, tra i requisiti dell'imprenditore agricolo ci deve essere una buona capacità di ospitare i clienti in modo "familiare", esattamente il contrario di quella turistica-ricettiva. Poi bisogna essere in grado di poter offrire cibi genuini e tipici della gastronomia locale. Infine, è importante conoscere molto bene il territorio circostante l'agriturismo e le tradizioni del luogo, anche perché i clienti chiedono spesso di essere guidati in itinerari alternativi che solo chi li conosce bene, appunto l'imprenditore agricolo, può esaudire al meglio le proprie richieste. A tal proposito, esiste un progetto della Coldiretti, "La qualità e la valorizzazione del territorio nelle aziende agrituristiche", che dovrebbe partire prossimamente in Liguria, ma che arriverà presto anche in Piemonte. L'iniziativa si preoccupa di far avere a tutti gli imprenditori agrituristici un vademecum per migliorare la qualità della loro struttura e aiutarli così a valorizzare la propria attività. Ma quanto costa, invece, aprire un agriturismo? I costi per avviare un'attività di agriturismo vanno da un minimo di 50 mila euro (circa 100 milioni) per la ristrutturazione di un piccolissimo rudere con una decina di posti letto fino ad arrivare a cifre 10 volte superiori a seconda delle attività previste. Da considerare innanzitutto la spesa per il progetto di ristrutturazione, affidato ad un architetto che, in media, percepisce il 10 per cento del costo finale. Il resto delle spese poi riguarda l'arredamento e la manutenzione necessaria per ripristinare il rudere (pitturazione, impiantistica idraulica). Se poi, l'imprenditore intende offrire anche altri tipi di attività, allora i costi aumentano notevolmente. Ci sono, infatti, agriturismo che possono offrire fino a 40 posti letto, piscina, campi di tennis e maneggio di cavalli. In questo caso la spesa può salire fino a 500.000 euro (circa un miliardo di lire). Prima ancora di avviare i lavori di ristrutturazione, l'imprenditore agricolo deve possedere i seguenti requisiti: iscrizione alla Camera di Commercio; iscrizione all'albo degli operatori turistici; approvazione del progetto dell'Agriturismo da parte del sindaco della città in cui deve sorgere la struttura. Per quando riguarda il secondo punto, possono iscriversi all'albo soltanto i coltivatori diretti e proprietari di un'azienda agricola attiva e sana. ■

Francesco D'ALESSANDRO

Segue da pagina 1

MUTAMENTI DELL'ESISTENZA LUCI E OMBRE SUL CONCETTO DI "CAMBIAMENTO"

"Nulla si crea, nulla distrugge, tutto si trasforma". L'ormai celeberrimo principio di La Voisier, quale attenta analisi sui mutamenti fisici della materia, cela in realtà una profonda e radicata applicazione anche nel campo del pensiero e delle attitudini umane. Nel corso della nostra esistenza ci capita talvolta di vivere un "cambiamento", fenomeno che influenza i nostri rapporti umani, affettivi e professionali, conducendo le nostre scelte e le nostre abitudini verso una direzione nuova: ma quali fattori lo inducono a manifestarsi? E soprattutto quali sono le reazioni più comuni negli esseri umani?

Innanzitutto possiamo classificare il cambiamento in due filoni principali: il cambiamento indotto e il cambiamento inaspettato. Nel primo caso ci troviamo di fronte ad una scelta meditata, spesso risultato di un preciso bilancio dell'individuo sulla propria esistenza; egli sente la necessità di dare una sfumatura nuova alla propria vita, di riportare colore ad una quotidianità sempre più grigia, di dimostrare a sé stesso - ma molto più spesso agli altri - di avere lati ancora sconosciuti del proprio carattere. Così progetta una nuova realizzazione in campo professionale - ad esempio cambiando lavoro o aprendo un'attività -, abbandona le proprie responsabilità familiari cercando di vivere due volte i fasti della giovinezza, aspira ad acquisire la propria indipendenza quando i legami parentali diventano opprimenti, ovvero vuole conquistare un nuovo aspetto per presentarsi agli altri con vesti inusuali. Talvolta quindi, i cambiamenti nati da decisioni ponderate possono essere pionieri di scelte peggiorative, ma molto spesso possono aiutarci a sfuggire da situazioni soffocanti.

Nella mia pur breve esperienza ho potuto comunque appurare come questa categoria di cambiamenti sia profondamente influenzata "dall'insoddisfazione", uno stato d'animo insito nella natura dell'uomo: essa appare come una macchia scura che avvolge il nostro cuore e assume nel corso della vita contorni sempre più netti fino ad alterare la percezione stessa della realtà. Si può paragonare ad una droga, che spinge l'uomo alla disperata ricerca di qualcosa che possa in qualche modo placare la "mancanza" fittizia che attanaglia i suoi pensieri e il suo animo.

Accanto a questa frangia così razionale e imperniata sul libero arbitrio, tale da rendere l'individuo umano artefice del proprio futuro e padrone delle proprie scelte, esistono una moltitudine di cambiamenti che sfuggono completamente al raziocinio e al controllo umano. Essi sono comunemente catalogati in categorie dai nomi più svariati, ma similari nel significato: destino, fato, casualità... La caratteristica predominante di questi mutamenti consiste nel fatto che essi sono indipendenti dalla volontà dell'individuo, poiché sono legati al volere di altre persone o alla semplice combinazione di eventi. Alcuni esempi possono essere una malattia improvvisa che sconvolge le abitudini di una persona, si pensi ad un uomo in dialisi, così come in campo professionale possono riguardare la riorganizzazione di mansioni all'interno di un'azienda. Questo cambiamento, che piomba come un fulmine a ciel sereno nel nostro equilibrio emotivo, ci induce ad assumere atteggiamenti diversi a seconda della nostra predisposizione all'evento: dalla piena accettazione della circostanza al più completo rifiuto del mutamento in atto. È comunque un fattore comune considerare il cambiamento come un ostacolo insormontabile alla nostra ricerca della felicità: esso ci appare come un bivio, che tenta di ostacolare il percorso che abbiamo faticosamente progettato per raggiungere la nostra "realizzazione personale".

In realtà il cambiamento è parte dell'evoluzione dell'individuo umano, non rappresenta una manovra di arresto nel cammino dell'esistenza, ma bensì uno spostamento del concetto di "soddisfazione di se stessi": l'errore più grande è cogliersi nell'illusione di poter ripristinare la situazione precedente al cambiamento, adagiandosi in una non accettazione della nuova realtà che si delinea nella propria vita, ma ostinandosi a sentirsi vittime di un'ingiustizia. Occorre invece saper prevedere con anticipo, dove possibile, questo dirottamento di obiettivi e indirizzare i propri sforzi a raggiungere il nuovo "nascondiglio" del proprio benessere. È fondamentale adattarsi, accettando i nuovi risvolti che il cambiamento ha apportato alla nostra vita.

In fondo la specie umana si è evoluta a seguito di grossi mutamenti ambientali, di nuove scoperte in campo scientifico, di radicali trasformazioni delle ideologie e delle forme di pensiero: il cambiamento non è altro che l'evoluzione di ciascuno di noi, piccoli punti nell'immensità della vita, da sempre esistenti, che forse sempre esisteranno, in una continua e inarrestabile trasformazione.

Consiglio per la lettura: "Chi ha spostato il mio formaggio?" di Spencer Johnson, autore di numerosi best seller internazionali e coautore del libro "One minute Manager", il più conosciuto metodo di management del mondo. È una piccola metafora su come cambiare se stessi in un mondo che cambia, in azienda, a casa, nella vita di tutti i giorni: il libro si legge in un'ora, il suo insegnamento dura tutta la vita. ■

René TONELLI,
C.V.A. Compagnia Valdostana Acque

L NUOVO ACCORDO DI BASILEA SUL CAPITALE: I POTENZIALI IMPATTI SUI RAPPORTI BANCA-PMI

La stesura definitiva del Nuovo Accordo di Basilea (Basilea 2), prevista per fine ottobre, è stata rinviata a fine giugno 2004 mentre è stata confermata la data di avvio del biennio di rodaggio (1° gennaio 2007 - 1° gennaio 2009): il rinvio di Madrid è stato salutato da diversi ambienti come l'allontanamento di un'incombente ritenuta vessatoria nei confronti delle imprese e delle PMI in particolare. Queste ultime, cioè il 90% delle imprese italiane, prevedono infatti una rarefazione del credito bancario.

Prevedere l'impatto del Basilea 2 sui rapporti fra singola banca e singola impresa presso questo vasto universo imprenditoriale non è semplice, ma qualche elemento di riflessione può essere offerto dall'analisi di alcuni dati per un confronto con la terza bozza dell'Accordo (CP3).

Va anzitutto ricordato che le PMI sono qualificate dall'aver un livello di fatturato inferiore ai 50 mln e che questa vastissima classe di imprese viene suddivisa in due comparti: PMI-corporate, con fatturato da 5 a 50 mln ed esposizione superiore a 1 mln; PMI-retail, con fatturato fino a 5 mln ed esposizione inferiore a 1 mln.

Se si pensa che in Italia, su di un totale di circa cinque milioni di imprese, vi sono circa 600 mila società di capitali, delle quali meno di 300 quotate, è immediata l'osservazione che le PMI costituiscono in altre forme sono circa il 90%.

Nel valutare il merito di credito delle PMI, attualmente le banche utilizzano la "regola dell'8%" (un prestito di 100 assorbe mezzi patrimoniali bancari per 8); utilizzando il metodo standard previsto dal Nuovo Accordo, invece, le banche potranno ridurre l'assorbimento del loro patrimonio al 75% (un prestito di 100 assorbirà mezzi patrimoniali per 6, cioè il 75% di 8) e, in caso di prestiti garantiti da immobili residenziali, l'assorbimento si riduce al 35% (un prestito di 100 assorbe mezzi patrimoniali per 2,8, cioè il 35% di 8). D'altra parte, ed è ampiamente comprensibile, nel caso di crediti di dubbia esigibilità la ponderazione aumenta del 50% (un prestito di 100 assorbe mezzi patrimoniali bancari per 12, cioè il 150% di 8). Sotto questo aspetto, a parità di rischio dovrebbe esservi un ampliamento del credito a favore delle PMI redditizie e una restrizione per quelle meno redditizie o in perdita.

Se, invece, le banche utilizzeranno metodi di valutazione interni (IRB) vi saranno comunque benefici per le PMI, come si può osservare dalla Fig. 1: confrontate con imprese non PMI (curva azzurra), a parità di rischio le PMI ottengono uno "sconto" e assorbono quote di patrimonio bancario più ridotte (curva rossa): ovviamente, rispetto alla regola dell'8% ora in vigore (curva verde), le imprese redditizie assorbono meno patrimonio di quelle non redditizie: i punti di intersezione fra la regola attuale (curva verde) e quelle future (curva blu e curva rossa) rappresentano lo spartiacque fra assorbimento di patrimonio bancario maggiore o minore rispetto ad oggi.

FIG. 1 - Assorbimenti patrimoniali a confronto: Imprese vs PMI vs Basilea 1

La curva disegnata in tabella si fonda sull'ipotesi di crediti con scadenza residua di 30 mesi per i quali, stimata la probabilità di insolvenza nello 0,015, si preveda una perdita pari al 45% in caso di insolvenza effettiva del debitore. Le complesse formule che consentono di calcolare l'assorbimento di patrimonio in conseguenza dei prestiti a favore delle PMI-corporate e delle PMI-retail non possono essere illustrate in questa sede; applicandole con le ipotesi appena accennate a diverse qualità e forme tecniche di crediti, esse consentono di disegnare la Fig. 2:

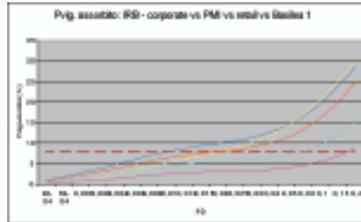


FIG. 2 - Assorbimenti patrimoniali a confronto: Imprese vs PMI vs PMI-retail vs Basilea 1

La diversa inclinazione delle curve, indica il diverso assorbimento previsto per le diverse categorie di imprese con il metodo dei rating interni (IRB):

- la curva **blu**, indica le imprese corporate;
- la curva **rossa** indica le PMI trattate a sconto;
- la curva **gialla** indica le PMI-retail assitite da ipoteca su immobili residenziali;
- la curva **azzurra** indica i crediti rotativi verso le PMI-retail;
- la curva **viola** indica gli altri crediti verso PMI-retail;
- la curva **tratteggiata** rappresenta il livello attuale (8%).

È possibile dunque concludere che il Basilea 2 renderà più conveniente affidare le PMI redditizie; ciò dovrebbe ripercuotersi a favore del sistema delle imprese: se preparano quelle redditizie, il credito potrà essere meno oneroso. In attesa delle obiezioni che verranno proposte entro la fine di dicembre prossimo e della stesura finale del Nuovo Accordo previsto per giugno 2004, non si può non notare che l'accesso dibattito sugli effetti attesi dall'applicazione del Basilea 2 rimane concentrato ancora sui problemi di accesso al credito. Nonostante lo sviluppo capitalistico italiano sia stato fin qui favorito proprio dalla dipendenza delle imprese dalle banche, sembra oggi difficile mantenere un sistema industriale bancario; la selettività del credito che verrà favorito dall'applicazione del Basilea 2 dovrebbe ridurre la convenienza del ricorso al credito bancario rispetto al ricorso al mercato finanziario. Con Basilea 2 dovrebbe ridursi la possibilità di traslare il rischio d'impresa sulle banche: i maggiori controlli sul rischio di credito necessari a mantenere la solvibilità stessa della banca dovrebbero indurre le imprese a considerare complementari a quello bancario il finanziamento proveniente dai mercati finanziari. Questo obiettivo, tuttavia, si scontra con la struttura societaria delle imprese nella quale si specchia la loro ridotta dimensione che, a sua volta, riflette la qualità dell'attività produttiva del nostro sistema industriale. La struttura societaria non appare importante soltanto in vista del Basilea 2 ma anche per la possibilità di sostituire il credito bancario con il finanziamento dei mercati: se, infatti, è solo il 10% delle imprese ad avere obblighi contabili in quanto costituite nella forma della società di capitali, è difficile associare a questa realtà forme di finanziamento capitalistiche: vengono in mente, piuttosto, forme mutualistiche o solidaristiche che appaiono scarsamente compatibili con l'economia d'impresa. È auspicabile dunque che le importanti riforme cui si accenna da anni favoriscano l'iniezione nella nostra economia di continue "dosi di competitività" nei mercati (ad esempio con l'iniziativa dell'Expandi, il nuovo mercato ristretto), negli strumenti (l'attuale riforma delle cambiali finanziarie è ancora nelle aule parlamentari) e nelle istituzioni (la prospettata riforma dei Consorzi Fidi che è ora nel decreto di accompagnamento della Finanziaria 2004). ■

Paolo BIFFIS,
Professore di Economia degli Intermediari Finanziari
all'Università Ca' Foscari di Venezia

CONCILIAZIONE GIUDIZIALE: CONSIGLI PER ORIENTARSI

CONTENZIOSO TRIBUTARIO

In Piemonte il 7% delle liti si risolve con la conciliazione. Per lo più a chiederla è l'Ufficio.

Il Dott. Cramarossa, dirigente dell'Ufficio Contenzioso Tributario della Direzione Regionale delle Entrate: così si snelliscono le procedure.

Dall'Ufficio delle Entrate di Torino giungono dati confortanti sul ricorso all'istituto della conciliazione giudiziale quale strumento di pace tra fisco e contribuente. In Piemonte il 7% delle liti si risolve in questo modo. Un successo per uno strumento inizialmente visto da tutti con diffidenza. "...è uno strumento sempre più utilizzato soprattutto in fase di processo su proposta dell'Ufficio..." ci dice il Dott. Fabio Cramarossa, Dirigente dell'Ufficio Contenzioso della Direzione Regionale delle Entrate, che sottolinea l'importanza di snellire le procedure burocratiche, facilitare il rapporto con il contribuente ed evitare l'intasamento degli uffici tributari e delle commissioni.

Alla conciliazione si ricorre in genere in fase di giudizio anche se è possibile che il contribuente o lo stesso Ufficio ne facciano richiesta prima. Ciò perché in fase preventiva o il contribuente è scettico in merito alle richieste dell'Amministrazione finanziaria, a volte anche per l'entità notevole degli importi e ritiene quindi opportuno resistere in giudizio, oppure si preferisce utilizzare altri istituti, per certi versi più flessibili e veloci, come l'accertamento con adesione e l'autotutela.

Ma la validità dello strumento della conciliazione giudiziale e l'opportunità di ampliarne l'uso è confermata anche dagli stessi Uffici. Il Dott. Cramarossa ritiene che le stesse Commissioni Tributarie dovrebbero maggiormente promuovere l'istituto ed esperire il tentativo di conciliazione secondo il potere conferitogli dal secondo comma dell'art. 4 del Dlgs. 546/92. È chiaro che le commissioni possono solo proporre perché l'accordo avviene comunque tra le parti ma è altrettanto vero che il tentativo di conciliazione proposto dai giudici ha evidentemente un altro peso se non altro psicologico sia per l'Ufficio che per il contribuente. "...Dal canto suo - continua Cramarossa - l'amministrazione finanziaria sta facendo di tutto per ridurre la burocrazia per dare impulso all'attività degli uffici stessi e poi per ridurre i costi... e lo sta facendo attraverso una vera e propria promozione con l'utilizzo di opuscoli e parlandone ai convegni".

Ma, al di là, della buona volontà degli uffici vedremo in dettaglio come funziona e quali dubbi interpretativi può generare. Uno dei principali

problemi relativi alla conciliazione giudiziale, però, riguarda il termine entro il quale il contribuente deve provvedere al versamento dovuto. Prima di analizzare la questione, è opportuno ripiegare brevemente le caratteristiche di questo strumento.

La conciliazione giudiziale, introdotta dal decreto legislativo n. 546/92, ha lo scopo di ridurre la mole di contenzioso tributario. Può essere proposta dal contribuente o dall'Amministrazione finanziaria, e sollecitata dall'organo giudicante. Si può applicare a qualsiasi lite fiscale per la quale è ammesso il ricorso al Giudice di primo grado. Solo in tema di rimborso, è ammessa anche per gli altri gradi di giudizio. La lite è da considerarsi definitivamente chiusa solo con il pagamento (anche rateizzato) di quanto dovuto al contribuente. La proposta di conciliazione, che può essere avanzata anche prima di arrivare in giudizio seguendo una trattativa propria con l'Ufficio, è comunque soggetta al preventivo controllo di legittimità del giudice, il quale non può entrare nel merito della stessa valutandone la convenienza delle parti. Il Giudice potrà accogliere la proposta e dichiarare con decreto l'estinzione del giudizio, oppure respingerla fissando la trattazione dell'udienza in primo grado.

Il problema, come già accennato all'inizio, è capire il termine entro il quale il contribuente deve provvedere al versamento. Il decreto legislativo n. 546/92 (art. 48 comma 3), con le successive modifiche introdotte dalla legge n. 556/96, dispone che "la conciliazione si perfeziona con il versamento entro venti giorni dalla data di redazione del processo verbale, dell'intero importo dovuto o della prima rata e con la prestazione dell' idonea garanzia...". Poiché non è prevista alcuna notifica del decreto, dovrà essere cura del contribuente accertarsi, presso la segreteria o la cancelleria della Commissione Tributaria, dei termini del deposito onde poter provvedere al versamento in tempo utile. Affare non da poco considerato l'equivoco sulla data a decorrere dalla quale inizia il conteggio dei venti giorni.

Alcune interpretazioni considerano tale la data di presentazione della proposta di conciliazione, altre la data dell'udienza, altre ancora la data del deposito della decisione.

La prima ipotesi sembra ragionevolmente da escludere a priori, in quanto non garantirebbe certezza del diritto e parità al contribuente. Quest'ultimo si troverebbe a pagare somme solo sulla base di una proposta di conciliazione. Proposta peraltro suscettibile di variazioni ma anche di respingimento da parte della Commissione Tributaria che potrebbe decidere di pronunciarsi nel merito della lite.

La seconda ipotesi, in favore della quale sembra essere orientata anche la Suprema Corte di Cassazione, è oggetto di discussione, in quanto è in udienza che si convalida e si sottoscrive la proposta ed è qui che il contribuente si assume l'impegno a pagare. Tuttavia è il deposito del decreto a dare sigillo alla decisione del Giudice ed a conferirgli quel carattere di ufficialità che deriva dalla pubblicità ai terzi. Inoltre è da considerare che i venti giorni sono divisi in due "tranche" a se stanti di dieci giorni ciascuna. Entro i primi dieci dovrà avvenire il deposito del decreto ed entro i successivi dieci dal deposito (e cioè entro i venti giorni dal deposito della proposta), il contribuente dovrà versare le somme determinate.

Cosa succede se il giudice non deposita il decreto entro i primi dieci giorni? La legge non solo non prevede nulla in merito, ma nemmeno impone interessi o sanzioni per il tardivo versamento. È da ritenersi allora che il contribuente potrà procedere al versamento comunque entro dieci giorni dal deposito del decreto. Resta infine da notare la discordanza dei termini previsti dall'art. 20/bis (comma 4) e dall'art. 5 (comma 9) del regolamento di attuazione del precedente decreto n. 538/94: il primo stabilisce il termine noto di dieci giorni dalla data dell'udienza, il secondo quello di sette giorni dalla data di sottoscrizione del processo verbale. La discordanza è risolvibile in considerazione della superiorità della legge rispetto al regolamento attuativo.

Pertanto il termine complessivo, diviso in due tranches da dieci, è comunque di venti giorni a far data dall'udienza. Ma se il deposito non avviene nei primi dieci giorni, slitta anche il successivo termine di dieci giorni, per il versamento delle somme concordate, che decorrerà sempre a partire dalla data del deposito del decreto di accettazione del Giudice. ■

Francesco D'ALESSANDRO

LA GENERAZIONE DEL VALORE

L'obiettivo di base che il Management di qualunque azienda si pone è la generazione di valore. Generare valore significa immettere nel sistema economico una ricchezza che prima non c'era, in quanto la sommatoria del valore monetario delle risorse "consumate" dal processo di business aziendale risulta inferiore al corrispondente valore riconosciuto dai clienti sotto forma di corrispettivo per i beni e servizi ricevuti. Il primo problema concettuale che si deve necessariamente porre il Management è definire "quanto" valore deve essere generato. Secondo B. Stewart, ideatore del concetto E.V.A. (economic value added, marchio registrato), non è sufficiente generare un qualsiasi valore, poiché esso deve essere coerente con le aspettative di "rendimento" delle fonti di capitale. I soggetti che forniscono i capitali all'azienda, sotto forma di prestiti (indebitamento oneroso) e di patrimonio netto ("equity"), esprimono un tasso di rendimento atteso del capitale in ragione della entità del rischio di impresa, quindi variabile da settore a settore. Pertanto, è possibile che una impresa che generi profitti cospicui di fatto non generi valore a sufficienza, nella misura in cui il costo medio ponderato "figurativo" del capitale investito netto fosse superiore al reddito operativo al netto delle imposte sul reddito. La misurazione del valore è contrariamente alle apparenze un punto di partenza, non certo un punto di arrivo. Lo diciamo perché è relativamente semplice calcolarlo, essendo uno strumento matematico-finanziario basato su poste di bilancio, e quindi alla portata di tutte le aziende. Il problema sta proprio in questo: è simile ad un buon termometro, può indicare lo "stato di salute" complessivo del business, ma non ci fornisce strumenti adeguati di pianificazione e controllo d'impresa.

Come è noto, l'azienda è talvolta un complesso articolato di matrici prodotto / cliente, che devono essere esaminate singolarmente per comprenderne la specifica generazione del valore (concetto di SBU-Strategic Business Unit, ovvero A.S.A.-Area Strategica di Affari). Ma anche se l'azienda fosse mono A.S.A., come accade per la gran parte delle PMI italiane, il tema della scomposizione del valore rimane aperto, in quanto occorre analizzare in profondità il processo mediante il quale il valore si accumula lungo la catena di attività primarie e di supporto, sia in termini di cosiddetto "value to client" (valore percepito dal cliente) sia in termini di risorse consumate dal processo produttivo in senso lato. Sulle attività che generano valore per il cliente si dovrà sempre investire, perché creano vantaggio competitivo; le attività cosiddette N.V.C. (not value to client) dovranno viceversa essere oggetto di eliminazione o di riduzione ai minimi termini (come ad esempio le attività richieste dagli assolvimenti obbligatori civilistico-fiscali). Definito in termini generali il tema della generazione e misurazione del VALORE, occorre adesso capire come il controllo di gestione (o controllo direzionale, i due termini devono considerarsi sinonimi) possa aiutare il Top Management a gestire con efficacia ed efficienza l'azienda e le sue specifiche articolazioni. È subito necessario sgombrare il campo da un equivoco molto frequente: il controllo di gestione non è uno strumento di definizione degli obiettivi di business, bensì un processo organizzativo attraverso il quale si perseguono operativamente gli obiettivi definiti dalla PIANIFICAZIONE STRATEGICA. Il processo - sistema di CONTROLLO DIREZIONALE opera in due macro fasi:

- la prima è volta a tradurre gli indirizzi, le politiche ed i piani strategici in obiettivi tattici ed operativi specifici per tutte le componenti della organizzazione (strutture e processi);
- la seconda è orientata al monitoraggio del processo "feed-back", ovvero alla rilevazione di risultati e scostamenti dagli obiettivi, a sua volta finalizzato alla eventuale correzione di rotta (tattica e/o strategica).

Le ATTIVITÀ SPECIFICHE che devono essere pianificate e realizzate per identificare il modello di controllo in termini di processo - sistema, secondo il nostro approccio sono cinque.

1 - Definire i principi e le metodologie di base del modello.

Come in un qualsiasi gioco, prima di iniziare a giocare occorre definire bene le regole di fondo. È scarsamente utile dedicarsi alla definizione di strutture di controllo e flussi di processo se prima non sono stati enunciati:

- i principi "contabili" (quelli civilistici vanno in genere bene, ma con importanti integrazioni);
- la "visione fondamentale" del modello organizzativo, per processi o per funzioni (non abbiamo dubbi a consigliare la prima, anche a prescindere dalla tipologia di azienda);
- il modello di product costing (da scartare il modello tradizionale di "full costing", occorre bilanciare bene costi e benefici tra il direct costing ed una qualche forma, magari non estrema, di activity based costing)
- la filosofia di generazione valori a consuntivo (a costi standard e variazioni oppure ad effettivo, questa volta avendo cura di scegliere strettamente in funzione della tipologia di business aziendale);
- le modalità di interscambio risorse tra UNITA' di BUSINESS differenti (a "prezzi" o a "costi", in base alle condizioni specifiche del mercato di riferimento);
- i periodi elementari del controllo direzionale (in genere, il mese è il migliore compromesso tra le opposte esigenze di frequenza elevata e di significatività dei fenomeni rilevati; tale periodicità non deve essere confusa con quella dei sistemi di controllo operativo ciascuno dei quali fabbisogni peculiari indipendenti dagli altri).

2 - Identificare gli "oggetti" di controllo.

Gli oggetti di controllo fondamentali di qualsiasi modello si possono classificare in tre grandi tipologie.

I SEGMENTI GESTIONALI identificabili in A.S.A., Unità di Business, Centri di Profitto Elementari, ecc...;

Gli AGGREGATI OPERATIVI rappresentano i nuclei organizzativi al cui interno si svolgono le attività elementari della catena del valore aziendale. Gli strumenti tipici di controllo sono i rendiconti di costo, l'analisi delle variazioni e gli indicatori di "performance" extra-contabili.

Gli AGGREGATI CONTABILI rappresentano oggetti di controllo significativi, ma che sono da considerarsi "output" del processo organizzativo (product cost, commesse di produzione, commesse di investimento, ecc...). Gli strumenti tipici di controllo sono i rendiconti di costo e l'analisi delle variazioni.

3 - Progettare il "processo" di controllo direzionale.

Le fasi principali del processo di controllo direzionale sono:

- la **previsione** (ovvero la lettura anticipata dei fenomeni interni ed esterni all'azienda);
 - la **programmazione**, ovvero letteralmente la definizione del "programma di azione" (il budget non è o non dovrebbe essere altro che il documento riepilogativo di questo programma);
 - l'**esecuzione** del programma stabilito (ovvero la gestione ordinaria d'impresa);
 - il **controllo** (qui occorre fare attenzione alle trappole semantiche: non si tratta di attuare verifiche ispettive o revisioni contabili, bensì di governare ed indirizzare il sistema verso gli obiettivi stabiliti).
- Fino qui, non c'è niente di nuovo sul piano concettuale.

4 - Definire il sistema di reporting direzionale.

Ogni fase del processo di controllo ha le sue esigenze informative, le sue logiche di analisi top-down (dalla sintesi alla analisi) e bottom-up (dal dettaglio alla sintesi) ed i suoi fruitori interessati / autorizzati dal modello organizzativo vigente. La distribuzione delle informazioni sarà più capillare laddove esiste uno stile di direzione partecipativo e basato su un sistema premiante in base ai risultati ottenuti. Il contrario accadrà in quelle aziende ove esiste un potere decisionale molto accentrato ed un sistema retributivo e di carriera basati sul giudizio soggettivo dell'alta direzione. La soluzione adottata, quasi sempre intermedia fra i due estremi citati, dovrebbe tenere conto sia delle dimensioni aziendali che della cultura manageriale del cosiddetto "middle management".

5 - Disegnare l'architettura informatica di supporto al modello.

Generalmente si pensa che lo strumento tecnologico più idoneo a supportare il processo - sistema di controllo gestione sia il classico sistema gestionale integrato. Si tratta di una visione poco corretta. Il limite di tali sistemi, dal punto di vista del controllo direzionale, è quanto meno triplice.

Segue a pagina 8

ATTIVITÀ ANNO 2003

Si è aperto con l'evento inaugurale della collaborazione tra tutti i Club Dirigenti dell'Unione Industriale e dell'AIDP, promossa dal nostro Club e volta a favorire la conoscenza tra i Soci e lo scambio di esperienze tramite la trattazione di temi di comune interesse.

Organizzato dal nostro Club nell'ambito del filone "cultura d'impresa" (prog.1/d), l'iniziativa Interclub è stata molto impegnativa in quanto si è articolata in un ciclo di cinque incontri sul tema interfunzionale: "**Business Intelligence - Gli anelli forti nella catena del valore**";

- 19 febbraio - "Il modello di osservazione aziendale"
- 10 marzo - "Industrializzazione e Produzione"
- 7 aprile - "Marketing e Vendite"
- 5 maggio - "Risorse Umane"
- 4 giugno - "Controllo di gestione"

Interamente sponsorizzato dalla Praxi s.p.a., che ha anche provveduto alla strutturazione e alla realizzazione degli incontri, nelle persone del Presidente di Praxi Giulio Crosetto e di Gianluca Stefanucci, Responsabile Business Intelligence di Praxi; inoltre: Emilio Paolucci - docente di Economia e Organizzazione Aziendale al Politecnico di Torino, Carlo Boggione della Giordano Vini, Gianandrea Emprin di Azimut-Benetti e Maurizio Scotti, intervenuti come testimoni, e manager Praxi relatori: Piercarlo Andreoletti, Andrea Del Monte, Alberto Carpaneto, Alessandro Casu e Gerardo Padalino;

- il 17 marzo, tramite il Consigliere Luciano Nebbia abbiamo organizzato l'incontro "**Basilea 2 - Problemi e opportunità - Sanpaolo IMI e le imprese torinesi ne parlano insieme**", sponsorizzato dallo stesso Istituto, a cui sono intervenuti il Presidente Sanpaolo IMI, Rainer Maserà, con una propria relazione, il Presidente del Comitato Piccola Industria dell'Unione Industriale, Ruggero Lenti, nonché il relatore della Banca Renato Maiorino;

- il 21 marzo, il Circolo Soci dell'Unione Industriale ha organizzato la cena "**Il trionfo del riso**" alla quale sono stati invitati i Soci delle Associazioni e dei Club dell'Unione;

- il 15 aprile - per celebrare il "**Benvenuto ai nuovi Soci dal 2001 a oggi**" abbiamo realizzato una simpatica e cordiale serata conviviale alla nota Fondazione Sanderotto Re Rebaudengo, con visita alla mostra d'arte moderna, alla quale è intervenuto il giovane poeta René Tonelli di Aosta. Omaggi ai presenti sono stati offerti da Omnitel Vodafone (Consigliere Claudio Lesca) e da Caffarel (socio Giovanni Bonfante); il libro di poesie del poeta Tonelli è stato offerto dai Soci Angelo Biagini e Renzo Vailati (Idroenergia di Aosta);

- l'incontro - seminario del 19 maggio su "**I principi contabili internazionali - Aspetti generali e principali implicazioni della transizione agli IAS**" è stato organizzato e sponsorizzato dalla PricewaterhouseCoopers per interessamento del socio Massimo Aruga. Relatori: Al-

berto Giussani, Michele Casò e Paolo Bersani della PricewaterhouseCoopers stessa;

- 19 giugno, Castello dei Nove Merli **Assemblea sociale**, con la cena allietata da "La Compagnia della Gaia Danza".

CDAF - PROGRAMMI settembre-dicembre 2003

29 SETTEMBRE

in collaborazione con Unicredit Banca Mediocredito Focus di aggiornamento finanziario: "**Il Punto sulla finanza agevolata - Covenant creditizi per l'impresa**"

15 OTTOBRE

Bando di concorso per una borsa di studio per un neolaureato della Facoltà di Economia dell'Università di Torino - anno accademico 2003/2004 - che si iscriva a un corso di laurea specialistico presso la stessa Facoltà e che abbia discusso la migliore tesi di laurea sul tema: "La Business Intelligence quale strumento di controllo economico-finanziario dell'impresa"

20 OTTOBRE

Incontro con l'on.avv. Michele Vietti, Sottosegretario di Stato al Ministero di Giustizia: "**La riforma del diritto societario**" - focus di aggiornamento civilistico

10 NOVEMBRE

in collaborazione con AFC Consulting di Alessandria dr. Cielo e dr. Bellinaso Focus di aggiornamento gestionale: "**Modello di controllo di gestione - Metodologie e Strumenti**"

1° DICEMBRE

in collaborazione con Unicredit Banca Mediocredito Focus di aggiornamento finanziario: "**Finanza strutturata**"

15 DICEMBRE

Cena natalizia al Turin Palace Hotel.

ATTIVITÀ ANNO 2004

GENNAIO

Lunedì 26 gennaio, Sala Torino - Focus di aggiornamento gestionale "**Il processo di valutazione e selezione del sistema informativo aziendale**", in collaborazione con AFC Consulting di Alessandria, dr. A. Raffaele Cielo e dr. Fabio Bellinaso;

FEBBRAIO

lunedì 23, ore 18 - Sala 200 - Incontro "**Creazione del valore - Gestione elettronica dei documenti**" in collaborazione con SIAV Group di Genova.

MARZO

mercoledì 17 marzo, ore 20, Circolo Soci Unione Industriale - per gli interessati - **Cena organizzata dal Circolo dell'Unione stesso "Tuttoformaggi"**

Segue da pagina 6

1 - Rappresentazione tendenziale della totalità degli accadimenti gestionali aziendali.

I sistemi ERP sono enormi contenitori di dati, espressi in termini molto dettagliati. I dati sono inutili al processo decisionale, bisogna prima trasformarli in informazioni, e questo è tecnologicamente difficile per gli ERP.

2 - Logica contabile.

Il momento di sintesi informativa dei sistemi ERP è in genere limitato alla fase di contabilizzazione degli accadimenti aziendali nel conto economico e nello stato patrimoniale, dettagliati non solo per "natura" ma anche per "destinazione". Fattore importantissimo dal punto di vista civilistico contabile, ma poco funzionale dal punto di vista gestionale/aziendale.

3 - Inadeguato supporto al processo di budgeting.

Strettamente legata al punto precedente è la mancanza nei sistemi ERP di funzionalità per la simulazione di risultati in presenza di ipotesi e scenari differenti.

Per rispondere alle esigenze insoddisfatte di supporto decisionale, la tecnologia ICT ha da qualche anno prodotto e messo a disposizione una nuova generazione di strumenti, a cui è stata assegnata l'etichetta di BUSINESS INTELLIGENCE. In particolare, per gli scopi specifici dei sistemi di controllo gestione si è sviluppata all'interno di questa una speciale classe di software applicativi, denominati ANALYTICAL APPLICATIONS.

I software orientati a generare Analytical Application, hanno le seguenti caratteristiche fondamentali:

- effettuazione di calcoli e simulazioni in tempo reale (funzionalità OLAP, ovvero on line analytical processing);
- gestione di complessi database multidimensionali (architettura ad "ipercubi");
- capacità di acquisire dati da qualunque fonte alimentante, manuale o elettronica;
- gestione di grandi volumi di informazioni su computers "clients" di dimensioni limitate;
- capacità di supportare "work flow" interfunzionali (procedure operative);
- integrazione con gli strumenti classici di informatica individuale (il foglio elettronico continua ad essere lo strumento preferito di interfaccia utente, ma si limita a gestire la raccolta di dati manuali e la presentazione dei risultati). ■

A. Raffaele CIELO,
Consulente di Direzione, Presidente di Action Network



TRIBUNALE di TORINO Registro stampa - Iscrizione n° 5702 del 22/05/2003
Anno 2 numero 1 Nuova serie - Lettera ai Soci n. VIII
Riproduzione riservata

Direttore Responsabile	Francesco D'ALESSANDRO
Direttore Editoriale	Pier Giorgio GIRAUDO
Comitato di Redazione	Michele LA ROSA
Progetto e design	TEAM ADV
Stampa	Tipografia SARNUB

NOTA PER I COLLABORATORI

Le opinioni espresse negli scritti della "Lettera ai Soci" impegnano esclusivamente il loro autore. Il CLUB e la Redazione ringraziano gli autori degli articoli pubblicati.

Il Presidente, il Consiglio Direttivo e i Soci tutti rinnovano le più sentite condoglianze al Consigliere Virgilio OLMO e alla Famiglia per il grave lutto che li ha colpiti.

Un caloroso benvenuto ai nuovi Soci del Club

Socio Onorario

On. Avv. VIETTI MICHELE SOTTOSEGRETARIO DI STATO AL MINISTERO DI GIUSTIZIA

Soci Ordinari

BELMONDO GIOVANNI	DOBELL
BERNO PAOLO	ARAS FINANZIARIA
CACCIATORI ANTONIO	BANCA SELLA
CAMMARATA EDUARDO	CREDIT FONCIER DE MONACO
CAPUSSO EROS	FONDALPRESS
CAVARERO MARIO	TECNOSTEEL
CERACCHI GABRIELE	ROCKWOOD ITALIA
CORINO UMBERTO	MA.& CO. ITALIA
DEFILIPPI MARIA	NUOVE DISTILLERIE VINCENZI
DE LUCIA PASQUALE	TURIN HOTELS INTERNATIONAL
DONADIO BARBARA	PR.E.S.
MONDINO GIUSEPPE	BANCA SELLA
POLIZZOTTO GIOVANNI	IVECO FINANCE
RIZZELLO PAOLO	DOTTORE COMMERCIALISTA
VOLPI ROBERTO	UNICREDIT BANCA
BARRAL FILIPPO	IVECO
MATHIS CARLO	ABINGTON MANAGEMENT LIMITED - LONDRA

CDAF Giovani

BARRAL FILIPPO
MATHIS CARLO

IVECO

ABINGTON MANAGEMENT LIMITED - LONDRA

TeleSicurezza
Telefonia Sicurezza Affari

Usa la videocomunicazione!!!

- **COMUNICARE** con efficacia e tempestività: all'interno della tua azienda e con i tuoi partner
- **AGGIORNARE** in tempo reale i tuoi collaboratori per cogliere il vantaggio di muoversi prima degli altri
- **FORMARE** il tuo personale senza limiti di tempo e di spazio

A PARTIRE DA 349 EURO/MESE
N° VERDE 800.06.51.66

• Servizi di Telecomunicazione chiavi in mano, connettività Adsl e Hdsl, fornitura di reti, integrazione dati-firma su rete geografica VPN, sistemi per VOIP. Applicazioni hardware e software, Sales Force Automation in modalità ASP.

• Servizi Internet, Web Hosting, registrazione domini, realizzazione portali, e-commerce e sistemi di sicurezza (firewall).

• Attività di Call Center inbound e outbound

Business Partner
SOLUZIONI DI TELECOMUNICAZIONE

TELECOM

T.S.A. S.r.l. TELE SICUREZZA AFFARI GROUP Business Partner Telecom Italia Sp.A.
Corso Susa, n° 242 - 10098 Rivoli (TO) - Italia - Tel +39 011 953.67.42 - Fax +39 011 953.67.40
E-mail: tele.sicurezza.affari@telecomitalia.it - www.telesicurezza.it

PUNTO 187
TELECOM

CENTRO TIM