

Cari Soci,
 Questo numero della 'Lettera ai Soci' ha qualcosa di speciale. Dopo che i numeri scorsi avevano accolto molti articoli ricevuti da autorevolissimi Autori esterni al nostro Club, abbiamo deciso di tornare ad un pò di sana "autarchia" utilizzando solo, o quasi, autori interni al Club.

L'onore e l'onere della pagina di apertura va al nostro Presidente Sergio Cascone, che ha scritto recentemente a tutti noi una sentita lettera che pubblichiamo al fine di reiterare i concetti da lui espressi: la partecipazione dei Soci alle attività del Club è sempre piuttosto limitata e frena lo sviluppo del Club stesso. Vi sono spesso delle idee che non possono essere portate avanti se non vi è la certezza di un seguito numeroso.

Vi segnalò altre due piacevoli novità: a partire da questo numero la 'Lettera ai Soci' sarà firmata, a titolo di Direttore Responsabile, dal collega Francesco D'Alessandro che è entrato a far parte del Club nel 2002 e che ha accettato l'incarico con entusiasmo.

La seconda novità è che, sempre a partire da questo numero, collaborerà con noi René Tonelli: chi di noi ha partecipato alla serata di benvenuto ai nuovi Soci del 15 aprile presso la Fondazione Sandretto ha avuto modo di apprezzare le poesie e i pensieri profondi di questo giovane uomo (ha solo ventun anni!) già vincitore di premi internazionali di poesia. Il Suo apporto darà alla nostra pubblicazione un tocco di poesia e di leggerezza che ci farà uscire dai tanti argomenti tecnici fin qui trattati.

Siamo grati ad entrambi per aver accettato di aiutarci e, soprattutto, per l'entusiasmo con cui hanno accettato il nostro invito.

Un grande ringraziamento a Michele La Rosa per il lavoro incessante ed entusiasta svolto per la vita del Club e in particolare per la presente pubblicazione.

In ultimo Vi invito a leggere attentamente l'elenco delle attività svolte, ha stupito anche noi la quantità e la qualità degli incontri realizzati.

Pier Giorgio GIRAUDO,
 Responsabile Commissione Comunicazione
 CDAF

TORINO, 5 MARZO 2003

Cara/o socia/o,
 desidero scriverTi due righe per chiederTi personalmente un po' di aiuto partecipativo a favore di questo nostro Club Dirigenti Amministrativi e Finanziari. Avrai notato anche Tu quanto sia difficile a molti di noi, e a noi stessi, presenziare agli eventi organizzati dal nostro Club e spero che la ragione non sia nel fatto che la maggior parte degli argomenti trattati non riscuote il nostro interesse. Sicuramente la ricerca dei temi di migliore attrazione va sempre più perseguita da parte mia e del Consiglio Direttivo e sarà oggetto di una prossima indagine tra i soci. Ti assicuro che le commissioni operano alacremente all'individuazione e all'organizzazione degli incontri con una frequenza quasi mensile (con oggetto: temi professionali, incontri e cene con personaggi, cene conviviali, cicli di ampliamento della cultura d'impresa, ecc.). Gli intervenuti, però, rappresentano mediamente solo il 15-20% della totalità dei soci, entità statisticamente paragonabile alla media riscossa dalle associazioni analoghe alla nostra, ma pur sempre da ritenersi alquanto esigua. E per la maggior parte delle volte, sono più o meno presenti sempre gli stessi soci. Come vedi nel nostro Club vi è molta più abitudine a non frequentare, o a farlo raramente e indipendentemente dal tipo di evento, piuttosto che a presenziare. Dobbiamo, quindi, trovare il modo di assicurare ad ogni evento una forte presenza, indispensabile ad accoglierlo favorevolmente e a crearGli attorno un clima di calore e di affettuosa partecipazione che inciti gli organizzatori a operare sempre meglio e a trovare relatori di più alto standing. E vengo alla richiesta di aiuto, che è poi una perorazione di causa per rendere più frequentate almeno le riunioni riguardanti temi professionali e di cultura d'impresa e, soprattutto, incontri che vorremmo organizzare con personaggi importanti del mondo economico finanziario.

Se non puoi intervenire personalmente Ti prego, d'ora in poi, di inviare almeno un rappresentante, Tu o della Tua azienda, anche non dirigente che operi nel settore amministrativo e finanziario, che interverrà come invitato.

Per contro l'assenza, oltre che Tua, anche di un Tuo collaboratore o rappresentante verrà interpretata come manifestazione di assoluto disinteresse verso l'argomento trattato e in tal senso concorrerà a condizionare le scelte sul tipo di programmazione da adottare per il futuro.

Ti ringrazio per l'attenzione e per il seguito che vorrai dare a questo mio appello personale e gradirò moltissimo Tuoi suggerimenti e proposte relativamente alla conduzione, all'organizzazione e alla programmazione del nostro Club che, in ogni momento, potrai inviare all'indirizzo e-mail del Cdaf o direttamente al mio (scascone@libero.it).

Un sentito arrivederci e grazie.

Sergio CASCONI,
 Presidente CDAF

Nerina BIANCHI,
 Tesoriera del CDAF



ARS ORATORIA, da "arte della suggestione a "induttrice di bisogni"

L'ars oratoria nel senso più specifico del termine, è intesa come teoria della persuasione. Fiorì nell'antica Grecia verso il V sec. a.C., fondamentalmente come "mezzo di suggestione"; successivamente, quando nel mondo greco si pervenne a un'organizzazione civile fondata sulle assemblee, in cui l'arte della parola aveva un peso decisivo, l'oratoria si sviluppò come autonomo genere letterario. Compatibilmente con la società e la realtà attuale potremmo intenderla come "l'arte del dire, del parlare in pubblico". Possiamo senza dubbio affermare che, in questo frangente, la distanza tra noi ed i Greci è molto minore che in altri settori, perché noi oggi ragioniamo ed argomentiamo sostanzialmente allo stesso modo dei Greci. Né il cristianesimo, infatti, né la scienza moderna hanno inciso nel modo di argomentare dell'uomo occidentale al punto da far dire che questo sia profondamente mutato a causa di essi. In questo senso la concezione della razionalità trasmessa dai Greci all'Occidente ha avuto una fortuna ed una diffusione superiore a quella dello stesso cristianesimo, che almeno in larghe parti dell'Asia non è divenuto la cultura dominante.

Va detto, poi, che i Greci non hanno semplicemente scoperto il logos, in tutta la sua complessa valenza di parola, pensiero, ragionamento e argomentazione, ma hanno individuato, distinto, teorizzato e utilizzato diverse forme di logos, cioè di razionalità; tra di esse quella ereditata dalla scienza moderna è soltanto una, cioè la più formale, mentre le altre sono, per così dire, molto più "materiali", cioè legate a contenuti, ad esperienze di vita, a interessi, a passioni e conflitti. Sono passati secoli dalla nascita di questa particolare forma di comunicazione, eppure né la sua valenza né tantomeno la sua efficacia sembrano essersi scalfite con il passare ineluttabile del tempo. Ancora oggi, in una società che si evolve rapidamente verso una dimensione consumistica e tecnologica, l'arte di persuadere assume connotati e profili più netti, quasi a diventare una sorta di "status symbol" della comunicazione: questo mutamento di ideologia non si percepisce soltanto nei semplici rapporti umani, ma anche nell'ambito dei rapporti commerciali. Per il consumatore diventa fondamentale munirsi di una mappa mentale per farsi largo in un "melting pot" di prodotti e accessori; non è più soltanto la qualità e l'estetica del prodotto a farne propendere la scelta, ma la campagna promozionale che sta alle sue spalle. Quanto più uno slogan sa essere convincente e accattivante, tale da far sentire il consumatore immerso e partecipe della pseudo-vita che gli si pone davanti, tanto più il marchio avrà ragione di un successo.

Solitamente la cultura economica definiva "bene" o "prodotto" tutto ciò che era atto a soddisfare i bisogni dell'uomo, siano stati essi bisogni primari oppure secondari. Oggi la retorica, nel mondo iperaccelerato della sfera occidentale, assume un ruolo ben definito, quale "macchina induttrice di bisogni"; l'arte di convincere fa marciare il ciclo economico in senso contrario: non vi è più la nascita di un bisogno e la sua soddisfazione attraverso la nascita di un prodotto, ma bensì si realizza un bene atto a soddisfare un particolare tipo di bisogno, che viene indotto attraverso un merchandising e una promozione, suggestivi e coinvolgenti.

La concorrenza si combatte su registri diversi rispetto al passato: mentre nei decenni passati il successo di un'azienda poteva, ad esempio, misurarsi con la velocità di consegna della merce rispetto alle concorrenti, ora occorre "saper parlare, comunicare un pensiero e convincere della necessità di un prodotto".

Tuttavia, nonostante la necessità di un apparato di marketing efficiente e attento ai mutamenti del mercato, ma soprattutto abile ad indurre nuovi bisogni, l'essenzialità della retorica come ragione di successo aziendale non si fonda soltanto sulla politica promozionale, ma anche sul rapporto umano con tutti gli "stakeholder".

La riuscita di un progetto o il raggiungimento di un obiettivo, possono realizzarsi soltanto con un'accurata interazione tra i cosiddetti "detentori" del potere aziendale e tutti i soggetti "portatori di interesse" che vi ruotano attorno: Fornitori, Partner Commerciali, Clienti, Pubbliche Amministrazioni, Personale, ecc.

E' di fondamentale importanza l'impronta ottimistica e positiva che l'imprenditore attribuisce ad un determinato punto d'arrivo, tale da indurre tutti coloro che contribuiscono al suo raggiungimento, a lavorare con maggiore energia e con una grande volontà di riuscita. E' l'imprenditore stesso che deve "convincere, persuadere" tutto il suo entourage del successo di un business, infondendo quella sicurezza e quella tranquillità che rendono un ambiente di lavoro od un rapporto commerciale più disteso e meno oneroso. Si potrebbe dire che alla base stessa di molti conflitti bellici nel mondo vi sia una profonda carenza di "ars oratoria": se i Capi di Stato imparassero a parlare e a persuadere di più, invece di usare la forza come unico mezzo per arrogarsi la ragione in un conflitto, si potrebbero evitare ingenti dispendi di danaro, energie... ma soprattutto di innocenti vite umane. ■

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

L BAROLO L'INVESTIMENTO MIGLIORE DEL 1998

Conclusasi la Kermesse veronese Vinitaly: preferiti i vini del Piemonte

Un vero successo per le 72 etichette più prestigiose del vino Barolo – simbolo dell'enologia italiana nel mondo – vendemmiato nel 1998 e presentato in anteprima a Canelli, ridente cittadina della Provincia di Asti. Un successo per il gusto, al termine dei tre anni di invecchiamento previsti per legge nelle botti e nelle bottiglie, ma anche per le tasche di quanti vi hanno investito. In soldoni, il re Barolo – come qualcuno lo ha ribattezzato - del 1998 si è rivalutato del 25% all'anno e il suo prezzo supera i 65 euro a bottiglia (la produzione è di 7 milioni di bottiglie all'anno). Un record d'investimento che batte perfino l'annata del 1945. Chi ricorda, infatti, i produttori ebbero in tre anni un rendimento del 30%. Le bottiglie allora costavano "solo" 350 lire pari agli attuali 50-55 euro (100-120 mila lire). Simili quotazioni sono rare per un vino e più frequenti per gli spumanti. In effetti, il valore della produzione vinicola è influenzato dalla qualità (soprattutto durezza e zucchero) e della quantità dell'uva raccolta e del vino prodotto e tende a crescere fino a raggiungere il culmine nei primi 3-5 anni di invecchiamento, quando il vino è ancora bevibile. La prova del nove è l'assaggio diretto da parte di un selezionato gruppo di intenditori allo scadere del terzo anno. Se il risultato è buono o, come in questo caso, ottimo il vino aumenterà di colpo il suo valore fino a mantenersi costante anche dopo il 5° anno quando diventa da collezione. Un bell'affare se si pensa al 4-5% lordo del rendimento dei titoli di stato, al 10-12% di un buon investimento azionario o di utile netto medio sul capitale investito di una SpA. I vini locali, dunque, stanno vivendo una stagione d'oro: negli ultimi cinque anni la produzione è aumentata del 18% ma, cosa più importante per l'economia locale, è aumentato il valore della produzione che raggiunge i 130 milioni di euro all'anno. Ogni anno vengono esportati più di un milione e mezzo di ettolitri di vino. Il boom che sta vivendo il comparto vinicolo della Regione Piemonte – dove esiste la più forte concentrazione di industrie specializzate nel settore - è stato confermato anche dalla massiccia partecipazione delle nostre aziende alla fiera internazionale dei vini Vinitaly, tenutasi a Verona dal 10 al 14 Aprile scorso. La delegazione piemontese ha presentato oltre 13.000 bottiglie. Un successo veramente importante se si pensa che, in media, il 40% del volume d'affare delle aziende vinicole piemontesi è frutto dei contatti commerciali stabiliti durante il Salone di Verona. Diverse sono poi le misure agevolative disposte dal POR Regionale per il potenziamento strutturale del settore. L'impegno dei produttori è quello della genuinità dell'uva e di far invecchiare bene il prodotto finale. Una novità per il comparto è la volontà dei produttori di cominciare a guardare ai passiti rilanciandone la produzione che attualmente risulta essere molto limitata e per lo più concentrata nel Nord della Regione. La crescita del sistema vinicolo piemontese, negli ultimi anni, ha evidenziato anche una necessità: il futuro consorzio delle aziende per gestire al meglio la domanda di mercato, regolare i prezzi, diminuire la concorrenza interna ed accrescere la competitività rispetto alle altre regioni europee. ■

Francesco D'ALESSANDRO,
CDAF

ALCUNE RIFLESSIONI SULLE RECEN- TI EVOLUZIONI DEI MERCATI FINANZIARI

I processi di liberalizzazione dei mercati, iniziati negli anni '80, e l'introduzione di strumenti innovativi, quali i derivati, hanno finito per trasformare il mondo della finanza da un ruolo puramente subordinato e strumentale a sostegno delle imprese verso le quali esercitava un mero compito di servizio, ad un ruolo assolutamente autonomo, centrato essenzialmente sui processi di accumulazione del denaro e di concentrazione della ricchezza.

Sin dalle civiltà primitive – anche grazie ai principi imposti dal Deuteronomio, che proibiva di prestare denaro ad interesse – le diverse legislazioni hanno perseguito sempre, anche se in misura diversa, l'usura: questo ha, di fatto, contribuito a mantenere il ruolo della finanza entro i limiti precisi del servizio all'attività imprenditoriale, fosse questa di natura puramente commerciale o d'impresa vera e propria. Successivamente, tale spirito di servizio si è mantenuto vivo sia in società dominate dall'influenza della Chiesa cattolica, la quale ribadì sempre – con grande enfasi – la condanna degli alti tassi d'interesse, sia in paesi dove si affermò la Riforma protestante, di per sé più tollerante verso l'attività di erogazione del credito. A tal proposito si pensi, per esempio, che nella laica Inghilterra l'unica forma ipotizzata di credito era quella erogata dalle banche commerciali, o alla pubblica amministrazione, o a produzioni in corso di lavorazione o ad attività commerciali in via di realizzazione. Occorreva, cioè, la presenza di merci da lavorare o da trasferire da una piazza all'altra per giustificare l'erogazione di prestiti ai privati.

Soltanto con la nascita delle grandi compagnie commerciali, come quella delle Indie, iniziò l'emissione di titoli rappresentativi delle loro attività: ciò diede vita a fenomeni anche di tipo speculativo, finalizzati – tuttavia – in ogni caso a sostenere, innanzitutto, i processi di espansione delle stesse. L'avvento, poi, delle prime Borse-valori consentì di raccogliere sul mercato dei capitali quelle risorse necessarie al finanziamento dello stato o delle attività d'investimento e di crescita delle imprese: tali capitali reperiti in Borsa si andavano ad aggiungere al capitale d'esercizio fornito tradizionalmente dalle banche commerciali. In entrambi i casi si trattava, però, sempre di operazioni complementari rispetto allo svolgimento dell'attività produttiva o pubblica. Neppure la nascita, nel XIX secolo, delle prime società per azioni o delle prime *joint stock bank* (le banche società per azioni) modificarono sostanzialmente il modello sopradescritto di una finanza al servizio esclusivo dell'economia produttiva o del fabbisogno pubblico.

Fu soltanto agli inizi degli anni '80 del secolo scorso che la rivoluzione neoliberalista e monetarista portata avanti, in primo luogo, dalle amministrazioni Thatcher e Reagan, liberò la finanza dal suo ruolo tradizionale di servizio allo stato e alle imprese e la rese completamente autonoma, trasformandola in uno degli strumenti privilegiati per accumulare ricchezza, sia per i

ceti più ricchi, come per quelli meno privilegiati. I principi monetaristi che imponevano – sul piano monetario – il solo controllo della quantità di moneta in circolazione e lasciavano al mercato, una volta definita quest'ultima variabile, la definizione dei tassi d'interesse, favorirono la loro crescita indiscriminata dopo decenni caratterizzati da tassi d'interesse reali addirittura negativi. Questo fenomeno generò uno spostamento ingente di risorse dall'investimento produttivo verso quello puramente finanziario: i rendimenti delle attività finanziarie, negli anni '80, divennero sistematicamente superiori alle due cifre decimali e consentirono anche ai detentori di modesti ammontari di capitale di conseguire rendite che assicuravano loro di sopravvivere senza lavorare.

A mio avviso, quanto avvenne in quegli anni ebbe un ruolo altamente diseducativo, dando a molti cittadini l'impressione che si potesse vivere senza svolgere un'attività lavorativa ed esercitando esclusivamente quella che John Maynard Keynes definì la "odiosa professione del *rentier*". Questo spostamento di risorse dall'economia reale a quella finanziaria provocò non solo la chiusura di molte attività produttive, ma – a causa degli alti tassi d'interesse – fece esplodere anche le posizioni debitorie di tutti coloro che – stati, imprese, semplici cittadini – avevano dovuto far ricorso, in precedenza, al credito. Non solo emerse – infatti – proprio in quegli anni, la questione del debito estero dei paesi in via di sviluppo, ma divenne insostenibile il disavanzo pubblico di paesi come gli Stati Uniti, che videro decuplicarsi in pochi anni i loro squilibri di bilancio. Soltanto il primo ministro britannico Margaret Thatcher, mantenendo in vita vecchi strumenti di finanziamento del debito pubblico propri del passato ed evitando che il suo governo fosse costretto a finanziarsi sul mercato dei capitali senza più alcuna protezione da parte della Bank of England (come chiedevano, invece, i monetaristi), riuscì ad evitare la bancarotta per il suo paese. In tutti gli altri casi, dove i principi monetaristi furono applicati acriticamente (in particolare quello che imponeva alle pubbliche amministrazioni di rinunciare da un giorno all'altro a qualsiasi forma di protezione da parte della banca centrale, nel delicatissimo compito di trovare i finanziamenti per coprire i deficit di bilancio), esplose irrimediabilmente la componente finanziaria del disavanzo. Letture mistificate di questo fenomeno hanno parlato di aumento dei disavanzi come imputabile esclusivamente alla crescita delle spese welfaristiche, quando – invece – è noto che la rivoluzione neoliberalista impose anche un drastico ridimensionamento delle spese sociali iscritte in bilancio: quello che in realtà esplodeva era la componente finanziaria del debito, a causa delle accresciute spese sostenute per pagare gli elevatissimi tassi d'interesse.

Fu in tale periodo che il sistema finanziario tradì il suo compito originario di strumento al servizio dell'attività produttiva, per sviluppare un ruolo nuovo che in precedenza non gli era proprio, e cioè quello di strumento per accelerare l'accumulazione della ricchezza con operazioni prettamente speculative. Gli speculatori, per realizzare più facilmente questo obiettivo, si specializzarono a puntare ormai solo più sulla variazione degli indici dei corsi di borsa o di titoli rappresentativi di rischio o di *commodities*, e il valore delle transazioni finanziarie finì per superare di diversi multipli il valore totale delle transazioni reali sottostanti: l'investimento finanziario aveva ormai perso definitivamente qualsiasi, seppur tenue, collegamento con la realtà produttiva. Si formò, dunque, una massa enorme di denaro che si indirizzò – negli anni '90 – verso l'investimento speculativo sui titoli di borsa, facendone rapidamente salire le quotazioni a livelli assolutamente irrealistici.

Inoltre, un sistema distorto d'informazione, esaltando la trasparenza dei mercati quale unica condizione per indirizzare correttamente i flussi di risparmio, indusse molte imprese statunitensi – con la criminale complicità di molte società di revisione – a gonfiare il proprio giro d'affari e il proprio fatturato, per non perdere la fiducia degli investitori. Ai primi rallentamenti della folle crescita delle quotazioni, il mercato crollò, provocando perdite elevatissime e ridimensionando di oltre dieci volte le quotazioni di molti titoli: cominciò, così, ad emergere la drammatica eredità di un decennio caratterizzato da dichiarazioni menzognere sui dati di bilancio. Società come la Enron, la Worldcom e altre si trovarono improvvisamente in grandi difficoltà e rischiarono il fallimento. Si trattava, tuttavia, soltanto della punta di un *iceberg*: molte società, in quel contesto di sovradimensionamento generalizzato dei dati, continuarono a sovrappiù e a gonfiare i bilanci, dando un'idea distorta della loro reale situazione. Quella che avrebbe dovuto essere una battaglia per la "trasparenza" si trasformò, dunque, in una corsa alla mistificazione dei dati contabili.

Infine, i grandi guadagni ottenuti dalle speculazioni finanziarie, tutelate dal principio dell'assoluto anonimato (che non ha alcuna equivalenza nel settore delle attività reali, dove occorre sempre segnalare a diverse istituzioni le proprie decisioni) ha favorito la concentrazione di enormi capitali nelle mani di organizzazioni malviventi, che ne hanno approfittato acquistando partecipazioni di controllo nelle maggiori *public companies* statunitensi e giapponesi. Sono noti i numerosi procedimenti giudiziari relativi ai coinvolgimenti mafiosi a Wall Street o alla collusione di impor-

tanti società finanziarie, quali la Nomura (la più grande del mondo), con i vertici malavitosi. Le trasformazioni recenti dei mercati finanziari hanno, dunque, finito per aumentare la concentrazione della ricchezza e per distruggere quel sistema di proprietà assolutamente parcellizzata e diffusa che aveva caratterizzato l'assetto delle grandi multinazionali statunitensi.

Nonostante i disastri creati in patria, si è cercato di esportare il modello statunitense: attraverso le proposte di riforma degli accordi di Basilea verrà imposto al mondo il modello fallimentare già in funzione negli Stati Uniti, fondato sul principio di legare il costo del denaro dato in prestito al *rating* attribuito alle imprese interessate. Questo fatto è tanto più grave se si pensa alla differenza di fondo che caratterizza la struttura dei bilanci dei paesi del vecchio continente rispetto a quella vigente nel mondo anglosassone. In quest'ultima realtà, non costituendo l'intervento del fisco un problema vitale per la sopravvivenza delle imprese, queste ultime sono portate ad effettuare operazioni di *window dressing*, attraverso le quali vengono potenziate le *performance* delle imprese stesse: in Europa, invece, il fisco non concede tregua alle imprese e queste sono costrette a sottovalutare le loro *performance*, al fine di non trasferire al fisco i loro spesso modesti profitti. Da ciò consegue che, con l'attuazione degli accordi di Basilea 2, si creeranno gravi scompensi a danno delle imprese europee che - sulla base di dati poco veritieri in quanto sottodimensionati per motivi fiscali - conseguiranno *rating* molto più bassi rispetto a quelli accordati ai loro concorrenti d'oltreoceano, con la conseguenza che, per le prime, si accrescerà enormemente il costo del denaro e peggioreranno le condizioni di concorrenzialità.

Il fenomeno avrà poi degli aspetti ancora peggiori nel nostro paese, dove il sistema di piccole e medie imprese è tradizionalmente sottocapitalizzato, date le enormi difficoltà che ancora persistono per queste ultime ad accedere ai mercati dei capitali. Una scarsa capitalizzazione implica - secondo gli accordi di Basilea 2 - maggiore rischio e questo si traduce in un ulteriore aumento del costo del denaro, che minaccia di rendere le condizioni per queste imprese insostenibili.

Le prospettive future dei mercati finanziari non sono, dunque, tra le migliori. Le spinte alla globalizzazione porranno a confronto due mondi, già profondamente diversi e, per un motivo o per l'altro, non corrispondenti al vero: il mondo che caratterizza la realtà europea, sottodimensionata rispetto alle proprie reali potenzialità, si confronterà con quello della realtà statunitense, enormemente gonfiato rispetto ai suoi effettivi standard. In ogni caso, ci troviamo di fronte a scenari condizionati da dati menzogneri, che mal si conciliano con le promesse di quella assoluta trasparenza che sarebbe stata assicurata ai mercati finanziari dai processi di integrazione e globalizzazione. ■

Roberto PANIZZA,
Professore ordinario di Economia
Internazionale presso l'Università di Torino



L PIEMONTE TIRA L'M&A ITALIANO

Transazioni per oltre 10.000 milioni di euro nel solo Piemonte. Ancora in crescita il trend per il 2003 grazie al dinamismo dell'economia subalpina

Il recente rapporto pubblicato dal centro studi di Kpmg Corporate Finance sull'M&A (Mergers & Acquisitions), evidenzia come, nel corso del 2002 e nel primo trimestre 2003, in Italia il trend fortemente negativo delle attività di fusione ed acquisizioni aziendali sia stato rallentato dalla freneticità delle transazioni eseguite in Piemonte, per il 70% da parte del mondo bancario e assicurativo e per la restante parte dalle piccole e medie imprese. Mentre il numero delle operazioni, in Italia, è calato del 33% (non ci sono state nemmeno nuove quotazioni ed è crollato anche il comparto della new-economy con -85%), il trend subalpino ha registrato un aumento del 15%; così il Piemonte e le regioni del Nord-Ovest d'Italia presentano il più alto tasso di imprese nate da fusioni o ampliamenti per acquisizioni dirette.

Nel settore bancario sono ormai note le incorporazioni tra SanPaolo-Imi e Cardine Banca, tra le banche popolari di Novara e Verona, tra proprietà Immobiliari del gruppo RAS e la Morgan Stanley, l'Azimut Sim e la Apax Bank etc, ma da non sottovalutare nemmeno i settori industria e servizi. Basti pensare agli investimenti della famiglia Fulchir in ICS e in Magneti Marelli per rilanciare il mondo dei pc e delle telecomunicazioni, gli investimenti nello storico marchio Superga e da ultimo l'interesse mostrato dalla Sagat che gestisce l'aeroporto torinese di Caselle per l'acquisto delle quote dell'aeroporto di Firenze.

Complessivamente oltre 10.000 milioni di euro in tutto il 2002 con un tasso di crescita tendenziale del 12% annuo. La Kpmg ritiene che la crisi generale nel mercato delle fusioni e delle acquisizioni sia un fatto transitorio d'interesse mondiale che si supererà appena si materializzerà la ripresa nel settore delle telecomunicazioni.

Per il momento, il mercato resta in attesa perché meno propenso al rischio soprattutto a causa della grave situazione internazionale. Dopo due anni, nel nostro Paese, il valore degli investimenti estero su Italia è tornato superiore agli investimenti negli altri mercati stranieri da parte delle nostre imprese.

Come dire, la voglia di crescere c'è ma va incoraggiata. È vero! Infatti, il trend negativo dell'M&A è da mettere in relazione temporale esclusivamente agli ultimi 6-9 mesi (evidentemente ha pesato anche la crisi internazionale). Inoltre ad abbassare la media sono i dati del Sud rispetto al Nord dove, non a caso c'è maggiore concentrazione di industrie; siamo dunque nel periodo che gli esperti chiamerebbero "di attesa e consolidamento".

In poche parole sono state talmente veloci e consistenti le transazioni eseguite negli ultimi anni da richiedere comunque, per tutti, un periodo per fare il punto della situazione e studiare nuove strategie rispetto ad una situazione che si è evoluta. Le nuove strategie non si faranno comunque attendere a lungo dato che proprio la dinamicità del comparto bancario è indicativo di un riassetto indispensabile per servire meglio il mondo imprenditoriale in forte espansione.

A Nord più che a Sud e in Piemonte più che a Nord.

Se è vero infatti che i grandi centri industriali sono ubicati in Lombardia e in Piemonte è altrettanto vero che i lombardi sono stati già protagonisti di grandi manovre finanziarie ed ora sono in fase di riassetto mentre i piemontesi, per la natura stessa del mercato e dei rapporti in essere anche con l'estero, hanno ancora molto "da comprare e vendere".

Non è vero, quindi, che nella nostra Regione e nel Nord-Ovest manchi lo spirito di unione imprenditoriale, è semmai vero che le aziende che non stringono accordi commerciali incontrano, più che altrove, difficoltà a crescere e ad assumere dimensioni che consentano loro di investire in tecnologia e guardare ai mercati esteri.

È in questa chiave che l'attività della Regione a supporto della cooperazione e dell'internazionalizzazione delle imprese (in Piemonte più forte che in ogni altra parte d'Italia) può rivelarsi, sul nostro territorio, di strategica importanza. La finanza agevolata è, tra l'altro, la più adeguata a rispettare i tempi accelerati che il mercato ora richiede. ■

Francesco D'ALESSANDRO,
CDAF

BUSINESS INTELLIGENCE - GLI ANELLI FORTI NELLA CATENA DEL VALORE

Si è felicemente concluso il ciclo di cinque incontri sulla **BUSINESS INTELLIGENCE**, organizzato da CDAF e PRAXI, con la partecipazione di tutti i Club Dirigenti dell'Unione Industriale e con l'AIDP. Agli incontri sono intervenuti numerosi docenti, esperti e testimonials.

L'argomento ha riscosso grande interesse. Ad ogni incontro la sala è risultata gremita di partecipanti attenti ed interessati a dibattere i temi trattati. Questa prima iniziativa INTERCLUB è stata molto gratificante e sicuramente sarà di stimolo per promuovere nuovi incontri su temi di comune interesse.

La **BUSINESS INTELLIGENCE** è un insieme di metodologie e strumenti che permette la ricerca e l'aggregazione ottimale dei dati presenti in azienda, supporta le attività strategiche e di controllo e rende coordinate e integrabili le varie funzioni aziendali.

Il "cuore" di un sistema di business intelligence sta nell'interpretazione dei dati in ottica di business e nella creazione di un livello semantico condiviso, chiamato normalmente "lessico".

Il valore delle informazioni che scaturisce dalla sua applicazione fa della business intelligence un'arma strategica che affianca e permea tutte le aree aziendali. Nella catena del valore aziendale la conoscenza è massima se ogni anello viene gestito intelligentemente. Le informazioni da essa generate, se circolarizzate, collegate e integrate tra i vari anelli, concorrono a formare e migliorare la conoscenza di ogni area aziendale, promuovendo l'interattività in tempo reale e trasformando il lavoro dei singoli in lavoro di squadra: condizione generatrice di profitto e di accrescimento di valore.

La capacità di elaborare modelli di analisi "dinamici", ad esempio, consente alle aziende di prevedere le evoluzioni dell'offerta in tempi rapidi e di anticipare le esigenze della clientela in un contesto che deve tenere conto del contenimento dei costi e dell'ottimizzazione dei processi. La possibilità di costruire un livello informativo comune, parallelo ai sistemi gestionali, permette la comunicazione fra il front end aziendale (commerciale, assistenza post vendita e marketing) e il back office, sovente cieco rispetto al mercato.

Toccano i temi svolti durante i cinque incontri, ecco alcuni contributi della business intelligence:

1. Dall'analisi del modello di osservazione aziendale emerge che la valenza gestionale, strategica e di controllo delle informazioni si accumula e cresce seguendo la catena del valore e che l'intervento della business intelligence trasforma i dati in conoscenza.
2. Le aree dell'industrializzazione e della produzione, pur supportate da applicativi gestionali specializzati o da ERP, risultano beneficiare, anche a monte ed a valle, dalla maggiore conoscenza dei dati dovuta alla possibilità di interconnessione fra le varie attività aziendali. Migliorano i processi pro-

Segue a pagina 8

IL NUOVO ACCORDO DI BASILEA SUL CAPITALE I POTENZIALI IMPATTI SUI RAPPORTI BANCA/IMPRESA

La normativa attuale, varata nel 1988, prevede che le banche detengano a fronte dei crediti concessi alle imprese un ammontare di capitale pari all'8% dell'esposizione complessiva prescindendo dalla qualità creditizia e dalle scadenze.

Dal 1999 il Comitato di Basilea è impegnato nell'elaborazione di una proposta di revisione volta a rendere i requisiti patrimoniali delle banche più sensibili ai rischi effettivamente insiti negli attivi bancari. Lo scorso ottobre è stata pubblicata una prima versione della sezione del nuovo Accordo dedicata alla fissazione delle regole analitiche per la determinazione dei requisiti patrimoniali minimi.

La regola dell' "8%" diventa più flessibile utilizzando una delle tre opzioni:

- l'approccio standard, nel quale sono accettati i soli giudizi di rating delle agenzie ufficiali;
- la versione base dell'approccio fondato sui modelli interni, che riconosce l'uso dei rating interni;
- la versione avanzata dell'approccio basato sui modelli interni, che affianca ai rating interni il riconoscimento delle stime effettuate dalle banche per le altre componenti del rischio di credito: perdita in caso di insolvenza (LGD), esposizione al momento dell'insolvenza (EAD).

L'innovazione più rilevante riguarda evidentemente il riconoscimento dei modelli interni ai fini di calcolo dei requisiti patrimoniali.

Dopo un lungo processo di consultazione tra le autorità finanziarie e le istituzioni il Nuovo Accordo di Basilea sul Capitale si va avviando verso un assetto finale. L'agenda finora fissata dal Comitato prevede che il testo completo contenente i rimanenti due pilastri (ruolo della vigilanza e disciplina di mercato), sia reso noto prima dell'estate per un ultimo, stretto giro di consultazioni per poi essere completato entro il prossimo 2003. L'applicazione definitiva dell'Accordo è prevista per fine 2006. In ambito europeo il 18 novembre 2002 è stata resa nota dalla Commissione Europea la bozza della proposta di Direttiva sull'adeguatezza patrimoniale, primo passo del processo di recepimento del Nuovo Accordo in legislazione comunitaria.

Ancora oggetto di discussione restano i margini di flessibilità concessi ai vari *supervisor* nazionali. I *supervisor* statunitensi infatti sembrerebbero intenzionati ad adottare solo l'approccio "Avanzato" (sia per i rischi di credito sia per quelli *operational*), chiedendone l'applicazione solo ai maggiori gruppi bancari (circa dieci). È probabile che qualche altro gruppo sceglierà di implementare le nuove regole "su base volontaria", tutte le altre banche statunitensi dovrebbero tuttavia continuare ad applicare l'Accordo del 1988 (che non prevede alcun requisito per i rischi *operational*). Poiché la direttiva comunitaria dovrà applicarsi a tutti i gruppi bancari europei, è evidente che ci troviamo di fronte ad una "biforcazione pericolosa" in grado di alterare profondamente il quadro competitivo del sistema bancario internazionale. A ben vedere questo sarebbe inoltre uno stravolgimento dell'idea che ha rappresentato la forza stessa del primo Accordo, vale a dire la semplicità, la pervasività e l'omogeneità delle regole adottate nei vari sistemi finanziari nazionali.

Tornando agli aspetti più tecnici di implementazione del Nuovo Accordo è importante sottolineare che i gruppi bancari che ambiscono al riconoscimento dei modelli interni dovranno dimostrare di avere utilizzato propri modelli di rating da almeno tre anni e al tempo stesso di possedere serie storiche almeno biennali per la stima delle probabilità di insolvenza. Tali gruppi bancari dovranno inoltre predisporre il conteggio "parallelo" del nuovo e del vecchio Accordo a partire da fine 2005. Il rispetto della conformità operativa e organizzativa da parte dei gruppi bancari che ambiscono alle versioni più sofisticate richiederebbe pertanto che essi siano pronti ad adempiere all'Accordo già da fine 2003. L'ammissione al trattamento "Avanzato" comporta importanti adempimenti che coinvolgono l'intero assetto del gruppo bancario. Non vi è ragione per cui le banche che dispongono di informazioni interne, redatte nel rispetto delle condizioni organizzative ed analitiche richieste, non le utilizzino nell'attività corrente, dato che esse rappresentano un efficace supporto decisionale ed un efficiente strumento operativo.

PERCHÈ BASILEA II È IMPORTANTE PER LE BANCHE

Il Comitato di Basilea individua esplicitamente nelle tecniche di *Risk Management* e nella predisposizione di modelli interni di rating il punto di contatto tra stabilità ed efficienza. Il fatto di non dover più seguire rigidamente le regole che governano l'adeguatezza patrimoniale, porta con sé diversi vantaggi dal punto di vista del-

la *corporate governance*, dell'assetto del capitale, delle scelte strategiche di posizionamento competitivo, ma anche dei comportamenti gestionali e delle scelte organizzative aziendali interne e verso l'esterno.

Tali innovazioni incideranno inevitabilmente sui rapporti con la clientela. Appare dunque ovvio sottolineare come il Nuovo Accordo sul Capitale rappresenti un grande passo in avanti della regolamentazione bancaria internazionale nella direzione di una più solida e coerente riaffermazione dei principi che avevano ispirato l'Accordo del 1988, costituiti da una parte dall'esigenza di "rafforzare la stabilità del sistema bancario internazionale" e dall'altra dalla volontà di diminuire le fonti di "disuguaglianza" competitiva fra banche internazionali generate da sistemi di regolamentazione nazionali non armonizzati. Il nuovo assetto regolamentare inaugura una stagione nuova rispetto a quella apertasi in seguito al precedente Accordo del 1988. In quell'epoca la valorizzazione del capitale bancario non appariva un elemento centrale, se non per le banche statunitensi; obiettivi come la quota di mercato e la redditività operativa avevano maggior peso per le banche europee e nipponiche, peraltro ancora in gran parte in mano pubblica o comunque condizionate da obiettivi pubblici. La nuova normativa, esprimendo in modo più aderente e trasparente il rapporto tra capitale e rischio, rende direttamente visibili i requisiti per le sotto attività, siano esse divisioni interne o società autonome nell'ambito del gruppo bancario ed offre ampie possibilità di gestione del rapporto capitale / rischio.

PERCHÈ BASILEA II È IMPORTANTE PER LE IMPRESE

Le nuove disposizioni regolamentari di Basilea avranno importanti ripercussioni sulle imprese, sui movimenti dei capitali e sugli investimenti internazionali. Legare con maggiore aderenza l'assorbimento di capitale al rischio sottostante ad un finanziamento o ad un investimento implica inevitabilmente che la relazione fra rating interno e *pricing* divenga più solida, strutturata e trasparente. Questa considerazione ha portato taluni osservatori a paventare un effetto indotto di carattere restrittivo nei confronti delle imprese, sulla base delle seguenti considerazioni:

1. i tassi praticati potranno scendere per i prenditori di qualità migliore, prenditori che, tuttavia, sono quelli che meno abbisognano di capitali e che quindi saranno indotti solo in maniera limitata a rivedere il volume dei loro utilizzi - e di riflesso le proprie politiche di investimento - al ridursi del costo del denaro loro praticato;
2. viceversa i tassi e le condizioni praticate ai prenditori di qualità creditizia inferiore (area di operatori che comprende in larga misura il *middle market* e lo *small business*) dovranno peggiorare riducendone la capacità di indebitamento e le opportunità di investimento.

Accanto a tali effetti una tantum, si è inoltre sostenuto che la più elevata sensibilità al rischio determinerà un effetto strutturale di carattere pro-ciclico. In particolare la domanda regolamentare di maggiore copertura patrimoniale per perdite impreviste potrebbe accentuare le forze recessive su scala mondiale. Tali argomentazioni, non possono essere respinte come prive di fondamento. Esse trascurano, peraltro, l'importanza che verrà ad assumere la migliore capacità delle banche di valutare, selezionare, reindirizzare il credito disponendo di modelli di rating interno, validati dalla propria esperienza storica e dall'attenta analisi delle autorità di vigilanza.

È bene sottolineare che, accanto a tali modelli, permarrà comunque il ruolo fondamentale della esperienza e della capacità critica dell'analista, nonché la sua responsabilità circa la classificazione finale della controparte. Sarebbe d'altronde impensabile che un approccio puramente meccanico all'uso dei modelli disperdesse esperienze e conoscenze preziose, finendo per de-responsabilizzare l'attività quotidiana dell'erogazione del credito. Ciò genererebbe a sua volta nuove fonti di rischio, come il rischio di modello, legato all'eccessiva dipendenza da strumenti meccanico/quantitativi. L'applicazione acritica di un paradigma valutativo puramente meccanico ridurrebbe infatti la flessibilità ed il pragmatismo necessari per stimare correttamente il rischio in presenza di condizioni economiche e finanziarie particolari e non ancora sperimentate. L'imposizione da parte dei *regulator* di modelli "rigidi" di misurazione del rischio avrebbe inoltre l'effetto di ostacolare l'innovazione finanziaria e di rallentare il progresso delle tecniche di *risk management* impedendo a tali strumenti di evolversi in sintonia con i mutamenti delle pratiche di mercato.

Se, tornando alle considerazioni sugli effetti della normativa, può avere qualche fondamento l'ipotesi che la disponibilità di più rigorose classificazioni interne possa generare una spinta verso l'alto delle condizioni praticate ai prenditori di minore qualità, è anche vero che gli intermediari saranno attrezzati per riconoscere con prontezza i miglioramenti della qualità creditizia stessa e/o per valutare con maggiore precisione la portata, la fondatezza e la praticabilità di piani di *recovery* elaborati dalle aziende, piani basati su obiettivi condivisi da banca e impresa.

A ben vedere, modelli di rating interni affidabili e significativi, accompagnati da competenza ed esperienza professionale, pongono le banche nella posizione di riprodurre funzioni vicine a quelle del mercato: corrette valutazioni del rischio porterebbero infatti a trattare i finanziamenti ai clienti sulla base di prezzi che si avvicinerrebbero a quelli osservabili in un libero gioco di mercato. La diffusione dei modelli di rating interno rappresenta pertanto un cambiamento di grande portata anche nel rapporto tra banche ed imprese, intervenendo nel ridefinire i confini dei reciproci rapporti di relazione informativa ed operativa. Le imprese di migliore qualità creditizia verranno spinte ad attingere risorse direttamente dal mercato migliorando competitività ed efficienza nella raccolta di fondi. Per le imprese di qualità media ed inferiore, il rating determinato dalle banche diventerà una variabile strategica sulla base della quale misurare l'efficienza delle proprie scelte di struttura finanziaria, nonché uno strumento di valutazione delle possibilità di crescita e di diversificazione. Il rating potrà rappresentare un utile indicatore a supporto della definizione degli obiettivi di gestione per il *management*, contribuendo ad una più efficiente politica del capitale. D'altronde, globalizzazione, forte tensione innovativa e rapido avvicendamento nel ciclo di vita dei prodotti, impongono oggi alle imprese un saldo controllo delle fonti di rischio, siano esse di carattere reale o finanziario. È necessario ricercare la continua coerenza tra struttura delle fonti e obiettivi più generali di crescita, innovazione e posizionamento di merca-



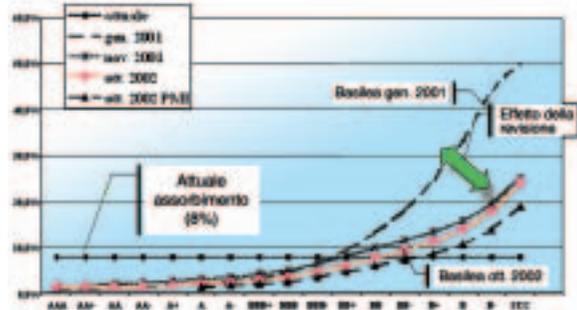
Rainer MASERA e Sergio CASCONI

to. Ciò determinerà verosimilmente una maggiore importanza delle funzioni finanziarie all'interno delle imprese ed una maggiore attenzione alla programmazione delle risorse e dei processi di sviluppo. Le imprese del *middle market* e dell'economia locale, pur continuando verosimilmente a dipendere dalla intermediazione bancaria, si vedranno valutate in forme professionali, comprovate, metodologicamente evolute e sofisticate.

LE PMI E LO SMALL BUSINESS

Le prime proposte del Comitato di Basilea relative al trattamento delle PMI e dello *small business*, risalenti alla versione del primo pilastro rilasciata nel gennaio del 2001, sono apparse fin da subito particolarmente penalizzanti. La proposta di Basilea prevedeva la distinzione tra *retail*, a basso rischio sistematico, e *corporate*, ad alto rischio sistematico, senza situazioni intermedie tra le grandi imprese internazionali da un lato e le medie/piccole imprese dall'altro. L'esperienza mostra che le aziende del *middle market* sono meno esposte al ciclo economico generale poiché sono realtà più flessibili, spesso operano in mercati di nicchia. Nelle proposte di Basilea di gennaio 2001 e di novembre 2001, tuttavia, le controparti PMI venivano considerate come controparti *corporate* a cui veniva assegnata la stessa misura di rischio sistematico associato ad imprese di grandi dimensioni, senza tener conto dell'effetto diversificazione da esse generato. La minore qualità creditizia media delle PMI rispetto alle grandi imprese determinava perciò un aggravio patrimoniale per le banche concentrate sul "*middle market*" e le esponeva a più intensi impatti del ciclo sui fabbisogni di capitale.

Requisito patrimoniale PMI: proposte avanzate dal Comitato di Basilea



Nota: Come riportato nel testo il requisito patrimoniale per le PMI dipende dalle dimensioni delle imprese considerate. A fine esemplificativo la curva "ott. 2002 PMI" è stata tracciata con riferimento a PMI aventi un fatturato annuo pari a 5 milioni di Euro.

Un esiguo numero di banche, fra cui Sanpaolo IMI, ha colto con immediatezza la portata di questi effetti, ed ha ritenuto essenziale sostenere una proposta di cambiamento affinché le controparti PMI, che rappresentano l'ossatura principale del sistema industriale italiano ed europeo, ottenessero un trattamento regolamentare in linea con i loro contenuti di rischio. La controproposta intendeva apportare significative riduzioni in termini di requisiti patrimoniali alle controparti *corporate* di minore dimensione. Infatti, sebbene la dimensione d'impresa non possa essere considerata di per sé un fattore di rischio, essa veniva proposta come indicatore indiretto del grado di granularità e diversificazione del portafoglio, fattori che, in ultima istanza, rappresentano importanti elementi di riduzione del rischio a livello aggregato. Tale iniziativa, una volta ottenuto il coinvolgimento di importanti banche tedesche e francesi, ha infine avuto l'effetto di aprire un tavolo di confronto con il Comitato per giungere ad un trattamento più equilibrato delle controparti PMI. Nell'ultima versione del primo pilastro rilasciata lo scorso ottobre è stato infatti introdotto un fattore di contenimento dei requisiti minimi di capitale per le controparti con fatturato inferiore ai 50 milioni di Euro, riduzione che per quelle di minor dimensione arriva a toccare il 20%, come appare evidente dal grafico sopra riportato che mette a confronto il requisito attuale (8%) con quelli generati dalle varie proposte avanzate dal Comitato (rispettivamente a gennaio 2001, novembre 2001 ed ottobre 2002). È immediato notare che solo nell'ultima versione (ottobre 2002) è stata introdotta la distinzione tra *corporate* e PMI. ■

¹ Altri 10 gruppi hanno chiesto la possibilità di adottare su base volontaria l'approccio Avanzato.

Prof. Rainer S. MASERA,
Presidente SANPAOLO IMI S.p.A.

ELENCO DELLE ATTIVITÀ		
DATA	ARGOMENTO	ORGANIZZAZIONE E PARTECIPAZIONE
21 ottobre e 18 novembre 2002	An Val - Analisi e Valore in Azienda	RPS Consulenti di Direzione e Organizzazione Socio Luciano SCALCO
22 e 29 ottobre, 5 novembre 2002	"Lavorare Oggi" - Testimonianze	Testimonianze portate dai nostri Soci Barzaghini, Cardani, Cascone, Matta
12 dicembre 2002	Cena degli Auguri di Natale	CDAF
19 febbraio, 10 marzo, 7 aprile, 5 maggio e 4 giugno 2003	Business Intelligence Gli anelli forti nella catena del valore	Praxi spa - Interclub con tutti i Club Dirigenti dell'Unione Industriale
17 marzo 2003	BASILEA 2 PROBLEMI E OPPORTUNITÀ	San Paolo IMI con la partecipazione di R. Masera
25 marzo 2003	Il trionfo del riso	Cena Interclub e Centro Congressi dell'Unione Industriale
14 aprile 2003	Benvenuto ai nuovi Soci	Cena del CDAF
19 maggio 2003	I principi contabili internazionali Aspetti generali e principali implicazioni della transizione agli IAS	In collaborazione con Pricewaterhouse Coopers
19 giugno 2003	Assemblea ordinaria dei Soci CDAF e cena d'estate	CDAF

Segue da pagina 5

duktiv, i livelli e i costi di produzione, la qualità del prodotto. Anche l'intera supply chain ne risulta ottimizzata.

- Il marketing e le vendite traggono beneficio dalla capacità di effettuare una rapida e puntuale segmentazione del mercato, un'efficace individuazione del target, una brillante analisi del marketing mix, oppure un'analisi puntuale delle performance delle vendite e delle operazioni logistiche in uscita. Senza dimenticare l'importanza dell'analisi del livello di soddisfazione del cliente o del monitoraggio dettagliato delle campagne e delle promozioni.
- Le risorse umane, capitale aziendale di assoluta rilevanza anche se non facilmente quantificabile nello "Stato Patrimoniale", evolvono da pura voce di costo a significativa variabile di business, diventando sempre più oggetto delle attività di pianificazione e di controllo.
- Nel controllo di gestione, sintesi armonica e complessiva, la business intelligence trova il massimo della propria valenza mettendo a frutto la sinergia data dalla conoscenza delle singole aree e aprendo una finestra sull'azienda per osservarne e capirne tutti gli eventi.

In conclusione, si può affermare che l'utilizzo dei sistemi di business intelligence permette a tutte le funzioni aziendali di prendere decisioni sulla base di dati certi, di effettuare analisi e previsioni, di distribuire in tutta sicurezza le informazioni con modalità e tempi prescelti in funzione dei destinatari. E' indubbio che nessun strumento operativo riesce, da solo, a risolvere i complessi problemi di un'azienda: i supporti informatici, seppur validi, richiedono la presenza di una forte capacità organizzativa. Per fortuna, come ha detto John F. Kennedy, "L'uomo resta ancora il migliore dei computer". ■

Maria Teresa CROSETTO,
Vice Presidente CDAF
Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo
PRAXI S.p.A.

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

Un caloroso benvenuto ai nuovi Soci del Club

Socio Onorario

Prof. MASERA dr. RAINER PRESIDENTE SANPAOLO IMI SpA

Soci Ordinari

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| 1. BERLINCIONI Alessandro | PIRELLI & C. REAL ESTATE |
| 2. BERTOCCO Alessio | SEAT PAGINE GIALLE |
| 3. BORGOGNO Mauro | COLLINS & AIKMAN AUTOMOTIVE CO.ITALIA |
| 4. CAVALLO Giorgio Venanzio | BYTE SOFTWARE HOUSE |
| 5. CHIABOTTO Marco | GRUPPO PEDERZOLI FIP |
| 6. D'ALESSANDRO Francesco | STAMPAL |
| 7. DE GIROLAMO Francesco | CONSULENTE |
| 8. FOGLIA Paola | DEUTSCHE BANK |
| 9. FORNASIER Guerrina | GRUPPO PEDERZOLI |
| 10. GIACOSA Maria Teresa | LEASIMPRESA |
| 11. MIGNOLA Susi | MISTRAL |
| 12. MONTU' Mario | EUROBALL |
| 13. OLIVERIO Massimo | CONVITTO PRINCIPESSA FELICITA SAVOIA |
| 14. RAGLIA Bruno | CORTIPLAST |
| 15. RUGGIERI Antonino | UNIREC - ANCOT |
| 16. TASCA Cristina | SANVALERIANO |

CDAF Giovani

- | | |
|------------------------|----------------------------------|
| 1. ASTESANO Katia | BANCA POPOLARE BERGAMO PROM.FIN. |
| 2. BARZAGHINI Enrico | PRICEWATERHOUSECOOPERS |
| 3. BORELLO Andrea | FINANZA & FUTURO BANCA SIM |
| 4. MARTELLACCI Lorenza | SEAT PAGINE GIALLE |
| 5. PAROLA Riccardo | DELOITTE BUSINESS CONSULTING |
| 6. PEDERZOLI Vania | GENERALPONTEGGI |



Al mondo delle imprese noi di Sanpaolo IMI siamo vicini da sempre. Ma oggi, oltre alla tradizionale offerta di credito e servizi di pagamento, le novità che vogliamo presentarvi sono davvero molte. Come la nuova gamma di servizi informativi e commerciali on line per le aziende che vogliono sviluppare il loro business sui mercati domestici e internazionali.

In tutto il mondo, vicini al tuo mondo.

Oppure come il nostro servizio di Internet Banking, il primo in Italia a nascere su un progetto originale studiato per le imprese. E come soprattutto la nuova rete di 130 Filiali specializzate a voi dedicate, formate da professionisti in grado di soddisfare le vostre esigenze più diversificate. In ogni settore: da tutte le forme di credito agevolato e specializzato alla gestione e copertura dei rischi finanziari, dalla finanza strutturata al merchant e investment banking. Per esservi ancora più vicini in tutto il mondo, e in tutti i modi.

SANPAOLO IMPRESE

www.sanpaoloimi.com/imprese