

# Banche: strategie competitive e fabbisogni dei clienti PMI

mondainipartners  
DG CONSULTING

di Paolo Mainardi e Daniela Olivieri

Mondaini Partners - Dimensione Consulting

**L**a ridefinizione delle strategie competitive da parte delle banche deve tener conto di una nuova configurazione dell'offerta, suggerita dai diversi segmenti d'impresa clienti. Una miglior comprensione del fabbisogno delle PMI, quindi, rappresenta uno spunto per ripensare, da entrambe le parti, il rapporto banca-impresa.

## Premessa

Il presente intervento, ad integrazione e specificazione del nostro precedente (1), è in particolare dedicato a delineare tecnicamente una delle principali fasi della strategia di Corporate.

Come ripetuto in quella sede, per evidenziare in modo significativo i profili di comportamento dei clienti serviti, in un'ottica «Corporate» (2), è necessaria una diagnosi puntuale ed efficace, in grado di valorizzare diversi aspetti del rapporto banca-impresa (3) (struttura proprietaria, ambito competitivo di riferimento, domanda-offerta di servizi finanziari, soddisfazione per il prodotto-servizio utilizzato, etc.) e, soprattutto, in grado di trasformare l'attuale processo di segmentazione.

Tale trasformazione deve, nello specifico, permettere il passaggio da un modello di «catalogazione» costruito secondo poche variabili e, in ogni caso, a carattere esclusivamente quantitativo ad un modello che utilizzi anche indicatori inerenti all'atteggiamento d'acquisto e all'utilizzo dei prodotti finanziari, spostando l'attenzione, in sostanza, «dall'anagrafica al comportamento».

L'aspetto chiave è, in sostanza, il riconoscimento dei fabbisogni dei diversi segmenti di mercato da servire tramite tecniche e logiche di identificazione dei gruppi di clienti alquanto diverse dalle tradizionali, principalmente basate, finora, su una profonda conoscenza del mercato.

## L'indagine come strumento operativo

Il processo di implementazione di una strategia di Corporate Banking (4), così come proposto, prevede una sequenza di fasi (5), ognuna delle quali caratte-

rizzata da specifiche attività e da altrettanto specifici output ottenibili al compimento delle stesse.

Oggetto del presente intervento è l'esame della fase relativa alla comprensione profonda dei fabbisogni delle sub-asa obiettivo, che illustreremo con l'ausilio di un'indagine, sviluppata su un campione di 88 piccole medie imprese localizzate nel centro-nord Italia con fatturati compresi tra i 5 ed i 70 milioni di euro. In base allo schema presentato, quindi, successivamente alla valorizzazione del posizionamento (in base alle combinazioni prodotto-mercato evidenziate), ottenuto tramite un innovativo modello di segmentazione comportamentale (Tavola 1), è necessaria, per un utilizzo strategico dell'informazione, una più profonda comprensione degli specifici fabbisogni espressi.

La fase in esame deve conseguentemente permettere la comprensione delle reali necessità dei raggruppamenti sui quali si incentrano, o potrebbero incentrarsi, le attenzioni strategiche delle banche.

Più precisamente pensiamo ad una conoscenza maggiormente significativa delle aspettative e tendenze

### Note:

(1) D. Mondaini, «Banche: nuovi modelli di segmentazione della clientela», in *Amministrazione & Finanza*, n. 14/2002.

(2) Intesa come area strategica d'affari autonoma, dedicata alle imprese.

(3) Per alcune considerazioni in merito alla situazione attuale si può vedere P. Mainardi, «Euro: nuovi orizzonti per il finanziamento delle imprese», in *Amministrazione & Finanza*, n. 2/2002 pag. 48.

(4) A tale proposito si possono vedere le due newsletter dedicate (giugno 2002), all'indirizzo web <http://www.mondainipartners.com/imprese/index.html>.

(5) D. Mondaini, cit., Tavola n. 1.

# Pianificazione e controllo

nell'ambito delle categorie più interessanti. L'evidenza dei fabbisogni e quindi la consapevolezza delle attese da parte delle imprese clienti permetterà, infatti, dal lato banca di predisporre al meglio le politiche strategico-commerciali più appropriate, valutando nello stesso tempo il grado di performance (soddisfazione) raggiunto nella gestione del rapporto.

Si è specificato «dal lato banca» in quanto, evidentemente, la fruibilità dell'informazione non è a senso unico: lo stesso tipo di indicazione potrà essere utile, infatti, anche alle aziende clienti poiché consentirà di effettuare una sorta di benchmarking di settore, confermando o, al limite, mostrando le differenze nel modo di intendere la funzione finanziaria, i prin-

**Tavola 1 • I segmenti individuati a seguito della ricerca**

Segmento	Significato della categoria
<b>Impresa centrica</b>	È l'impresa con una strategia competitiva basata essenzialmente sui costi e compete in settori in cui vi è una pressione competitiva medio bassa. Le competenze sono di tipo tecnico operativo ed il modello d'impresa è di tipo elementare. I processi non sono strutturati ed anche la finanza è un'attività non organizzata e marginale. Il numero di banche è solitamente alto anche se l'operatività si concentra su poche. La richiesta di servizi innovativi è molto bassa.
<b>Impresa estesa tecnica</b>	Persegue una strategia basata principalmente sulla differenziazione ed opera prevalentemente in settori ad alta competitività. Il livello delle competenze della maggior parte del personale è medio-basso ed è sbilanciata nei ruoli chiave sulle competenze tecnico-specialistiche. Il modello d'impresa è ancora semplice, quasi mai si riscontrano dirigenti con vera delega, i processi cominciano ad essere strutturati, ma ad un livello molto elementare, mancano comunque meccanismi di responsabilizzazione e di premi-incentivi. La finanza è vissuta all'interno della funzione amministrativa ed è basata prevalentemente sull'approntamento delle risorse per l'attività operativa caratteristica. Opera con un numero di banche medio-alto ma la sensibilità ai servizi finanziari innovativi è bassa.
<b>Impresa estesa commerciale</b>	Persegue una strategia basata principalmente sulla differenziazione ed opera prevalentemente in settori ad alta competitività. Il livello delle competenze della maggior parte del personale è medio-basso ed è sbilanciata nei ruoli chiave sulle competenze commerciali. Il modello d'impresa è ancora semplice, quasi mai si riscontrano dirigenti con vera delega, i processi cominciano ad essere strutturati, ma ad un livello molto elementare, mancano comunque meccanismi di responsabilizzazione e di premi-incentivi. La finanza è vissuta all'interno della funzione amministrativa ed è basata prevalentemente sull'approntamento delle risorse per l'attività operativa caratteristica. Opera con un numero di banche medio-alto ma la sensibilità ai servizi finanziari innovativi è molto bassa.
<b>Impresa associata</b>	Tale segmento include diverse imprese di servizi ed è caratterizzato da alte competenze interne e da una strategia fortemente orientata alla differenziazione. Il modello organizzativo comincia ad essere più articolato, compaiono meccanismi di delega e di responsabilizzazione. Alcuni processi sono strutturati e formalizzati. La funzione finanziaria però è marginale ed è gestita dalla funzione amministrativa spesso con la collaborazione dei soci. Il numero di banche è medio-basso, il fabbisogno di servizi innovativi è ancora basso.
<b>Impresa integrata commerciale</b>	L'impresa integrata commerciale ha perseguito una forte strategia di differenziazione e spesso di diversificazione in settori ad alta competitività. Il livello delle competenze interne è medio-alto con prevalenza delle competenze commerciali e di marketing. Esistono anche forti competenze manageriali, i processi sono strutturati, quello di delegata è attivo. La funzione finanza è a volte concentrata nell'area amministrativa, ma all'attenzione al reperimento delle risorse per l'attività caratteristica si affianca una visione di medio periodo. Si strutturano processi di programmazione e pianificazione finanziaria. Il numero di banche coinvolto è in diminuzione, si va verso rapporti stretti ed intensi con pochi istituti e c'è una forte attenzione per le operazioni di finanza innovative.
<b>Impresa integrata tecnica</b>	Ha perseguito una forte strategia di differenziazione e spesso di diversificazione in settori ad alta competitività. Il livello delle competenze interne è medio-alto con prevalenza delle competenze tecniche. Esistono anche forti competenze manageriali, i processi sono strutturati, quello di delegata è attivo. La funzione finanza è a volte concentrata nell'area amministrativa, ma all'attenzione al reperimento delle risorse per l'attività caratteristica si affianca una visione di medio periodo. Si strutturano processi di programmazione e pianificazione finanziaria. Il numero di banche coinvolto è in diminuzione, si va verso rapporti stretti ed intensi con pochi istituti e si registra una forte attenzione per le operazioni di finanza innovative.
<b>Impresa partecipata</b>	È l'impresa parte di un gruppo. Le sue caratteristiche strategiche ed organizzative dipendono dalle caratteristiche del gruppo. La finanza è connessa alla capogruppo attraverso casi da studiare uno a uno in relazione al gruppo di appartenenza.

# Pianificazione e controllo

cipali processi di approvvigionamento di capitali e le regole del rapporto con gli istituti di credito.

Per maggiore chiarezza espositiva si riportano alcuni dati (Tavola 2) relativi al campione di aziende coinvolte nello studio, evidenziandone fatturato, settore di appartenenza e ripartizione tra i vari segmenti comportamentali così come precedentemente riproposti.

La modalità utilizzata per il perfezionamento della fase in esame si è sviluppata con la raccolta dati sul campo, attraverso interviste ai responsabili finanziari, o, secondo la struttura dell'impresa, a chi si occupa della funzione e dei rapporti con gli istituti di credito.

Lo strumento operativo è basato su un questionario, composto di 18 domande, molte delle quali a risposta multipla (alcune già riportate nell'intervento precedente) (6), relative sia al profilo aziendale sia a quello finanziario.

In particolare, quelle «finanziarie» indagano diversi aspetti, dal numero di rapporti intrattenuti, al tipo di servizi utilizzati, al grado di soddisfazione da parte delle imprese, sia nei confronti di questi ultimi sia nell'ambito della generalità del rapporto.

Alcuni quesiti inoltre sono stati predisposti per valorizzare, oltre al dato puntuale, anche la tendenza: alla situazione attuale è stato, in altre parole, possibile contrapporre (con una duplicazione della domanda) lo scenario previsto o in ogni modo posto come obiettivo di breve periodo (Tavola 3).

Ad esempio, alla domanda relativa al numero di banche, o intermediari finanziari, con i quali l'azienda opera attualmente è stato chiesto di rispondere anche in termini previsionali cercando di far evidenziare all'interlocutore intenzioni di mantenimento, riduzione o incremento dei rapporti. Allo stesso modo si è cercato di evidenziare, nell'ambito degli specifici servizi utilizzati (pagamenti, piuttosto che apertura linee di credito ecc.), l'eventuale interesse alla valutazione di nuovi prodotti piuttosto che l'intenzione di rimanere su quanto utilizzato fino a quel momento; informazioni queste ultime, sulle quali riflettere ed evidentemente importanti, soprattutto, in sede di pia-

#### Nota:

(6) D. Mondaini, cit., Tavole n. 2 e n. 3.

Tavola 2 • Il campione oggetto di analisi

Intervalli di fatturato al 31/12/01 (milioni di euro)	n. imprese	%
> 5 < 15	12	13,64%
> 15 < 30	48	54,55%
> 30 < 70	28	31,82%
<b>Totale complessivo</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>

Settore	n. imprese	%
Elettrico- elettronico	16	18,18%
Alimentare	4	4,55%
Meccanico	18	20,45%
Tessile-abbigliamento	5	5,68%
Chimico-Farmaceutico	6	6,82%
Distribuzione-trasporti	8	9,09%
Servizi	16	18,18%
Commercio	15	17,05%
<b>Totale complessivo</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>

Segmenti comportamentali	n. imprese	%
Centrica	19	21,59%
Estesa tecnica	18	20,45%
Estesa commerciale	16	18,18%
Associata	7	7,95%
Integrata commerciale	8	9,09%
Integrata tecnica	11	12,50%
Partecipata	9	10,23%
<b>Totale complessivo</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>

# Pianificazione e controllo

nificazione strategica da parte degli istituti di credito, ma significative anche per le aziende che, come anticipato, possono controllare, rapportandosi al campione selezionato, il loro posizionamento e relativo modello comportamentale.

È stato, infine, previsto all'interno del questionario anche un piccolo spazio con la possibilità per le imprese intervistate di delineare alcuni spunti di miglioramento per gli istituti nell'approccio al cliente.

## La comprensione dei fabbisogni dei segmenti obiettivo

In seguito alla raccolta dei dati, tramite intervista, si è provveduto all'elaborazione e riorganizzazione degli stessi in diversi report, alcuni dei quali presentati di seguito.

Lo scopo della Tavola 4 è di illustrare, sia a livello generale sia per segmenti comportamentali, i fattori de-

cisivi nella scelta aziendale di operare con un istituto di credito piuttosto che con un altro o di interrompere il rapporto perché carente negli aspetti che l'azienda ritiene più importanti.

In questo caso al campione intervistato è stata data la possibilità di scegliere un solo fattore tra i 5 proposti. Il fattore preponderante di scelta non è rappresentato nella maggior parte dei casi (a parte per l'impresa integrata commerciale che struttura processi di programmazione e pianificazione finanziaria e per la partecipata che segue le direttive del gruppo di appartenenza) dalle «condizioni offerte» in sé, che comunque rimangono importanti, ma il rispetto delle stesse attraverso la «trasparenza offerta», intesa come capacità degli istituti di far fede alle promesse contrattuali (irrisolto problema di spese e competenze imposte piuttosto che negoziate). Questo avviene per il 43% delle imprese estese commerciali.

Tavola 3 • Domande del questionario e possibili risposte del campione coinvolto

Domande		Risposte					
		a	b	c	d	e	
servizi	1	servizi utilizzati	pagamento	finanziamento	copertura rischio	finanza mobiliare	
	2	proposta dei servizi	Istituto di credito	Impresa	entrambe		
	3	atteggiamento nei confronti dei servizi	diffidente	innovativo	inesperto	competente	
	4	grado soddisfazione	pieno	moderato	nullo		
Istituti di credito utilizzati	5	fattori di scelta determinanti	trasparenza	qualità	condizioni	proposta nuovi prodotti e/o servizi	
	6	possibilità di miglioramento	informazioni	consulenza	servizi	finanziamenti	personale

Tavola 4 • I fattori determinanti nella scelta dell'Istituto di credito

FATTORI DI SCELTA	SEGMENTI COMPORTAMENTALI						
	Impresa centrica	Impresa estesa tecnica	Impresa estesa comm.le	Impresa associata	Impresa integrata comm.le	Impresa integrata tecnica	Impresa partecipata *
Trasparenza	45,45%	30,00%	42,85%	33,33%	8,00%	20,00%	5,00%
Qualità	45,45%	20,00%	28,57%	33,33%	12,00%	35,00%	45,00%
Condizioni	9,10%	20,00%	14,29%	0,00%	30,00%	10,00%	30,00%
Tempestività	0,00%	10,00%	0,00%	33,34%	10,00%	10,00%	10,00%
Propositività nuovi prodotti e/o servizi	0,00%	20,00%	14,29%	0,00%	40,00%	25,00%	10,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

\* La significatività del risultato deve essere letta in relazione alle caratteristiche del gruppo.

# Pianificazione e controllo

Indicativa rilevanza è attribuita anche alla «qualità offerta» ossia alla competenza, professionalità e capacità di rispondere in modo tempestivo ed appropriato alle esigenze della clientela.

La proposta di prodotti e servizi nuovi assume valenza principalmente per il 40% delle imprese integrate commerciali e per il 25% delle imprese integrate tecniche.

Questo significa che le realtà meno strutturate, in generale, conoscono i prodotti utilizzati (anche in funzione del ventaglio comunque contenuto) e non sentono la necessità di crearne diversi.

Come si può vedere nella Tavola 5, è stata data la possibilità di scegliere una sola tra le alternative proposte.

I fattori passibili di miglioramento risultano essere soprattutto la capacità di fornire informazioni puntuali ed attendibili e l'atteggiamento «consulenziale»; tali aspetti sono necessariamente collegati alla competenza, propensione e professionalità del personale bancario.

Dall'analisi delle informazioni emerse dalle interviste, infatti, è evidente l'importanza conferita al referente della banca che molto spesso, soprattutto se animato da un atteggiamento disponibile e propositivo, è determinante nel buon funzionamento dei rapporti. Tuttavia, si lamenta il fatto che molto spesso

non è possibile instaurare un rapporto personale continuativo con gli interlocutori degli Istituti a causa del continuo turn-over cui il personale stesso è sottoposto (anche e soprattutto nelle logiche di trasformazione alle quali abbiamo accennato). La discontinuità nei rapporti può creare scontento nella funzione finanziaria, anche se spesso si privilegia la disponibilità e l'apertura da parte del referente bancario verso le esigenze dell'azienda rispetto alle specifiche competenze personali.

L'aspetto «consulenza» è ritenuto un importante elemento di miglioramento da parte delle imprese integrate commerciali; probabilmente tale risultanza è spiegabile con l'operare in settori ad alta competitività dove la funzione finanziaria è strutturata e il reperimento di risorse per l'attività caratteristica abbraccia una visione almeno di medio periodo.

La successiva domanda (Tavola 6) è stata composta ipotizzando 3 scaglioni ed in modo da analizzare sia il modo attuale di operare dei diversi segmenti sia le tendenze future; il primo dato rilevante è una più generalizzata propensione alla riduzione del numero di banche con le quali si intrattengono rapporti.

Per esempio, il 45% delle imprese centriche opera con oltre 10 Istituti; il restante 55% si ripartisce in modo equo negli scaglioni inferiori. L'obiettivo, per il segmento in esame, è quello di limitare al massimo i

**Tavola 5 • Alcuni spunti di miglioramento nell'approccio al cliente da parte degli Istituti**

PUNTI CRITICI		SEGMENTI COMPORTAMENTALI						
		Impresa centrica	Impresa estesa tecnica	Impresa estesa comm.le	Impresa associata	Impresa integrata comm.le	Impresa integrata tecnica	Impresa partecipata
Informazioni		50,00%	42,86%	50,00%	45,00%	23,00%	22,00%	30,00%
Consulenza		30,00%	14,28%	16,67%	15,00%	34,00%	28,00%	20,00%
Servizi		10,00%	14,29%	16,67%	20,00%	29,00%	29,00%	25,00%
Finanziamenti		0,00%	14,28%	0,00%	10,00%	4,00%	9,00%	15,00%
Personale		10,00%	14,29%	16,66%	10,00%	10,00%	12,00%	10,00%
Totale		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Tavola 6 • Il numero di Istituti utilizzati, attuale e obiettivo**

N. BANCHE		SEGMENTI COMPORTAMENTALI						
		Impresa centrica	Impresa estesa tecnica	Impresa estesa comm.le	Impresa associata	Impresa integrata comm.le	Impresa integrata tecnica	Impresa partecipata
Oggi	meno di 5	27,27%	44,44%	20%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	da 5 a 10	27,28%	44,45%	20%	90,00%	13,00%	50,00%	70,00%
	oltre 10	45,45%	11,11%	60%	0,00%	87,00%	50,00%	30,00%
	Totale	100,00%	100,00%	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Domani	meno di 5	53,85%	55,56%	14,29%	33,33%	0,00%	51,00%	42,00%
	da 5 a 10	46,15%	44,44%	71,43%	66,67%	40,00%	49,00%	40,00%
	oltre 10	0,00%	0,00%	14,28%	0,00%	60,00%	0,00%	18,00%
	Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# Pianificazione e controllo

rapporti ad un numero inferiore a 10, con una percentuale maggiore (53%) nello scaglione «meno di 5». Lo stesso discorso vale per l'impresa estesa tecnica, l'impresa integrata tecnica e l'impresa partecipata.

Nel caso dell'impresa estesa commerciale si è rilevata, invece, una concentrazione maggiore all'interno del terzo scaglione (60%) che in futuro si ridurrà a 14; tuttavia all'interno del segmento si nota anche una controtendenza, evidenziata all'interno del primo scaglione (da 20% a 14%).

Analoga è la situazione nel caso delle imprese associate, oggi prevalentemente concentrate tra i 5 e i 10 Istituti, che si suddivideranno, in seguito, tra il primo (33%) ed il secondo (67%).

Vista la particolare tipologia di attività, pare coerente l'atteggiamento dell'integrata commerciale che, nonostante l'ipotesi di riduzione, manifesta comunque una certa concentrazione nel terzo scaglione.

La Tavola 7 riprende la struttura della matrice prodotti/segmenti presentata alla fine del nostro intervento precedente, più volte richiamato, giungendo

ad un'ulteriore suddivisione delle linee di servizi utilizzati atta a specificare i principali prodotti che compongono le diverse tipologie stesse.

È opportuno precisare che la lettura è diversa da quella delle altre tavole in quanto qui non si esprime un valore percentualizzato ma si evidenzia il numero di imprese, all'interno del segmento, che ha indicato l'utilizzo di un particolare servizio; naturalmente la stessa impresa potrà risultare utilizzatrice di servizi diversi.

Le risposte tra parentesi riportano, ove rilevato, il dato di tendenza che evidenzia il cambiamento di condotta.

Ad esempio, è possibile riscontrare l'intenzione di ridurre l'utilizzo dello strumento «mutuo» da parte delle imprese centriche ed estese commerciali, mentre, nell'ambito dei servizi di pagamento è evidente una sostanziale costanza nella prospettiva di impiego degli strumenti tradizionali; in particolare, presso le imprese centriche ed estese tecniche ha incontrato

Tavola 7 • I principali servizi utilizzati, attuali e previsti in futuro \*

SERVIZI		SEGMENTI COMPORTAMENTALI						
		Impresa centrica	Impresa estesa tecnica	Impresa estesa comm.le	Impresa associata	Impresa integrata comm.le	Impresa integrata tecnica	Impresa partecipata
Pagamento	RI.BA.	19	18	16	7	8	11	9
	R.I.D.	9	7	2			11	
	M.A.V.	2		2				
	Bonifici	(17) 16	13	11	7	8	11	9
	Factoring	2	2	2				
	Altro	(5) 2	(7) 5	14	2			9
Linee di credito	Fido di c/c	10	18	(11) 14	7	8	(5) 11	9
	Anticipi su fatture	14	13	7	7	8	5	9
	Portafoglio sbf	12	13	11	5	8	11	9
	Altro	(0) 2			2	8		
Finanziamenti	Mutui	(5) 9	5	(5) 7	2	8		
	Stand-by							
	Evergreen			6	2		5	9
Copertura rischio	Option							
	Swap	(2) 5					5	
	Future							
Finanza mobiliare	Forward							9
	Altro	3	13			8		
	Cash-Management							
Obbligazioni								
Venture Capital								
M.B.O.								
Aumenti di Capitale								
M&A								
Altro								

\* I valori riportati tra parentesi si riferiscono ai servizi utilizzati, previsti in futuro.

particolare favore (alla voce «altro») l'ipotesi di usufruire del servizio «home-banking».

I risultati ottenuti nella tavola in esame non sembrano in contrasto con quanto messo in luce nella Tavola 4 in relazione al fattore di scelta «proposte di nuovi prodotti/servizi»: le aziende intervistate si sono, in effetti, dimostrate disponibili (per la percentuale esposta) alla valutazione di strumenti alternativi, anche se in molti casi non prevedono importanti cambiamenti per la convinzione di non averne un effettivo bisogno.

Altro dato evidente è la pressoché totale assenza, per tutti i segmenti, di risposte inerenti ai servizi di finanza mobiliare ed il marginale utilizzo di strumenti a supporto di operazioni di copertura (effetto euro).

## Conclusioni

Riprendendo spunto da quanto affermato nel nostro precedente intervento, la strada da percorrere per la ridefinizione delle strategie competitive da parte delle banche pare abbastanza chiara almeno nel richiedere particolare attenzione ad una nuova configura-

zione dell'offerta, da approntarsi mediante conoscenza approfondita e puntuale dei profili rilevati all'interno dei diversi segmenti d'impresе clienti. La segmentazione dovrebbe essere concepita, quindi, non come strumento per analizzare il portafoglio ex-post, ma come guida per un'azione di sviluppo che ruoti intorno alle reali esigenze ed attese del mercato.

Allo stesso modo il comprendere da parte dell'impresa in quale segmento è collocata può affinare la sensibilità sulle leve disponibili per contribuire al miglioramento del rapporto con gli istituti di credito ed, in certi casi, del potere contrattuale nei confronti di questa particolare quanto fondamentale categoria di fornitori.

Il prossimo intervento sarà incentrato sugli aspetti principali relativi all'adeguamento organizzativo e delle competenze nell'ambito del Corporate, che produrrà inevitabilmente riflessi anche nel mondo aziendale ed in particolare nelle modalità di rapportarsi con gli Istituti da parte delle funzioni finanziarie.

## RIVISTA

# AMMINISTRAZIONE & FINANZA - I CORSI

IPSOA Editore, Rivista mensile, prezzo abbonamento € 84,00

La rivista si propone come strumento di «formazione» per chi, in tempi brevi e in modo semplice ed operativo, vuole affrontare o approfondire specifici argomenti relativi all'amministrazione, gestione e finanza aziendale. Il mensile è strutturato per lezioni monografiche con ricorso ad esempi, casi concreti ed esercitazioni.

Per l'anno 2002 la rivista *Amministrazione&Finanza I Corsi* propone i seguenti titoli:

### La valutazione d'azienda (2 Lezioni)

- Linee guida e fasi da seguire
- Le metodologie

### Il Project Finance (2 lezioni)

- Definizione, caratteristiche e soggetti coinvolti
- L'applicazione

### Magazzino: misure e valori (2 Lezioni)

- Contabilità e rimanenze
- Rimanenze e commesse pluriennali

### Il conto economico per le analisi di gestione (3 Lezioni)

- Logiche e modelli per la riclassificazione
- L'area ordinaria
- Un caso applicativo

### L'internazionalizzazione delle imprese (1 Lezione)

- Scelte organizzative per operare all'estero

### La contabilità dei costi (2 Lezioni)

- Definizioni, analisi e calcolo
- Tecniche decisionali e applicazioni concrete

### Per informazioni o per l'acquisto:

Redazione: tel. 02.82476.085 - fax 02.82476.801

e-mail: [ammin.fin@ipsoa.it](mailto:ammin.fin@ipsoa.it)

Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa

tel. 02.82476794 - fax 02.82476403

Agenzia Ipsoa di zona [www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it)