



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE

CORSO DI LAUREA IN GESTIONE DELLE IMPRESE

TESI DI LAUREA

ANALISI DI MERCATO E DINAMICHE DI CASH-FLOW
IL CASO DI UNA SOCIETA' INFORMATICA

Relatore: Ch.mo Luciano Pilotti

Laureanda: Chiara Zanatta

Anno Accademico 2003-2004

*Ai miei genitori
e ad Andrea che
hanno creduto in me*

Indice

Introduzione

Dall'università al mondo del lavoro 1

Capitolo 1

L'era dell'informatica 3

Alcuni cenni su Internet 3

Capitolo 2

Il commercio 11

Il mercato dell' IT 14

Capitolo 3

Presentazione dell'azienda 20

Come opera la Lamuc89 23

Capitolo 4

Area commerciale: Le offerte 28

Registrazione fatture passive e bolle 32

Area tecnica: Manutenzione e assistenza 34

Area gestionale: Il controllo di gestione 36

Strumenti del controllo della gestione: il budget 45

L'importanza del cash-flow 50

Conclusioni 65

Appendice 1 67

Appendice 2 71

INTRODUZIONE



Dall' università al mondo del lavoro.

Questa esperienza, anche se relativamente breve, mi ha dato la grande opportunità di entrare nella mentalità del mondo del lavoro, un lavoro dinamico ed entusiasmante perché questa società opera in un settore estremamente dinamico e sempre in evoluzione, uno dei più innovativi e mutevoli del nostro secolo.

L' informatica è sempre più tecnologica, sempre più al confine con l' inimmaginabile per l' uomo.

Oggi chi di noi non ha un pc a casa o in ufficio, quale attività ancora, nel mondo civilizzato, non ha come supporto l' informatica?

L' uomo ha imparato nei secoli di sopravvivenza a sfruttare ciò che la propria mente riusciva ad escogitare per migliorarne la vita, oggi ogni piccola cosa è legata, direttamente o indirettamente, alla *new technology* che nasce da ' materia grigia ' altamente valida e soprattutto stimolata da particolari ambienti come successe, ad esempio, a Silicon Valley (la valle tra S.Francisco e S.Josè nata da spostamenti logistici di aziende di microcip che hanno dato il via ad un immenso insediamento, o meglio, distretto industriale ad alta concentrazione tecnologica).

Internet, non è solo un mezzo, ma pian piano sta diventando sempre più un ambiente di comunicazione, particolarmente adatto a sviluppare attività di marketing poiché esso consente di abbattere tempi e costi della comunicazione, infatti la Lamuc89 si serve di cataloghi on-line per gli acquisti dei prodotti dai fornitori e non solo.

L'obiettivo di questo stage presso la Lamuc89 di Roma, è quello di portare le mie conoscenze "teoriche" universitarie nel campo pratico, interagendo all'interno di una società già consolidata, ma con una grande attitudine alla crescita attraverso la ricerca di nuovi elementi pronti ad accogliere la "sfida".

Il percorso che dovrò affrontare toccherà i seguenti campi:

- La gestione aziendale con la valutazione dei piani budgetari, soprattutto del cash-flow.
- Il marketing d'azienda e l'analisi di mercato (quindi la sfera commerciale).
- La parte amministrativa.

La relazione si pone come obiettivo quello di mostrare l'operato di una "piccola" società e del complesso ambiente in cui opera attraverso una ricerca sull'ambiente e sul mercato dell'information technology aggiornato al 2003.

CAPITOLO 1

L' Era dell' informatica

È doveroso presentare brevemente quello che è l'ambiente dove opera la Lamuc89, un ambiente sempre in continuo movimento, che obbliga le aziende, non solo a plasmarsi con un' enorme velocità, ma ad avere una sempre più ferrata competitività per raggiungere la leadership.

Oggi possiamo dire che con l' avvento di internet e delle sue potenzialità, il mercato del high tech (information technology) ha avuto un maggior incremento, infatti l' uso del pc e quindi l' informatizzazione deve molto a questa nuova tecnologia.

Doveroso è, quindi, spendere due parole sull' argomento "internet".

Alcuni cenni su internet



Internet nasce da un progetto sperimentale, ARPANET, negli anni '60 in USA e si configura come un network con una struttura altamente distribuita, cioè non gerarchica e non centralizzata, dedita ad un processo di reindirizzamento dei messaggi tra i vari nodi del network.

Era un modello totalmente decentrato e semi-ubiquitario su cui si sarebbe sviluppata Internet (network cartesiano), che infatti oggi implementa la struttura, i protocolli e la dicotomia cartesiana tra network e cibernazio stabilite da ARPANET.

L' interazione sinergetica di alcune condizioni ambientali, e tecnologiche, ha portato alla diffusione sempre più rapida questa nuova tecnologia e le possiamo riassumere velocemente nelle tre più caratteristiche:

1. disponibilità e diffusione di computer sempre più potenti e meno costosi
2. costante aumento del numero di servizi e documenti digitali disponibili online
3. costruzione di grandi reti digitali sempre più veloci

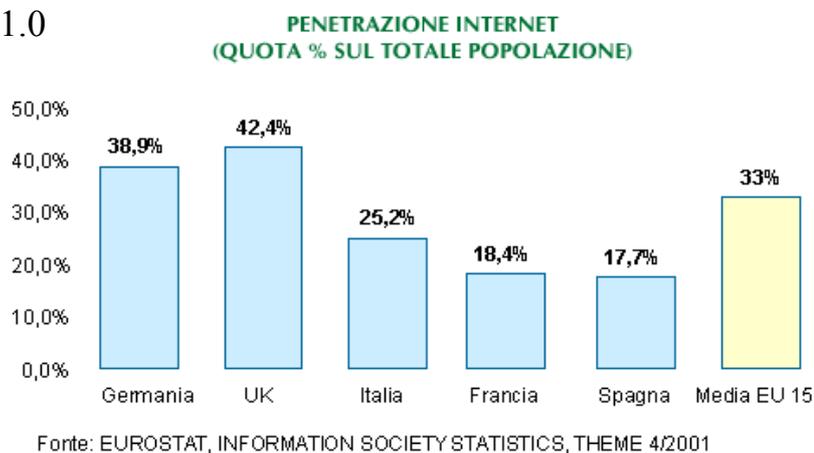
Durante gli anni '70/'80 internet è cresciuta soprattutto come network internazionale di tipo accademico; nel 1989 è stato creato il RIPE ovvero un gruppo finalizzato al coordinamento ed allo sviluppo di internet in Europa ; solo dopo il 1990 con la fine della guerra fredda, la dissoluzione del patto di Varsavia e la riunificazione della Germania hanno aperto le porte dei network dell' Europa dell' Est.

Come si sa la globalizzazione è anzitutto un fenomeno politico.

Dal 1995 inizia l' escalation sempre più massiccia poiché si registra un aumento degli host commerciali che superano quelli accademici e dedicati alla ricerca diventando la forza trainante della crescita del network; questo porterà a poco alla gestione del traffico esclusivamente da parte di network providers commerciali.

Di seguito riportiamo alcuni grafici sull' evoluzione di internet in Europa e in Italia :

Grafico 1.0



Come possiamo vedere dal grafico 1.0 l' Italia si pone, nell' ultimo trimestre del 2001, al terzo posto per penetrazione della rete internet.

In seguito mostreremo i dati riferiti a marzo 2003 in cui si possono distinguere gli utenti attivi e quelli potenziali.

Grafico 1.1

Internet in Italia

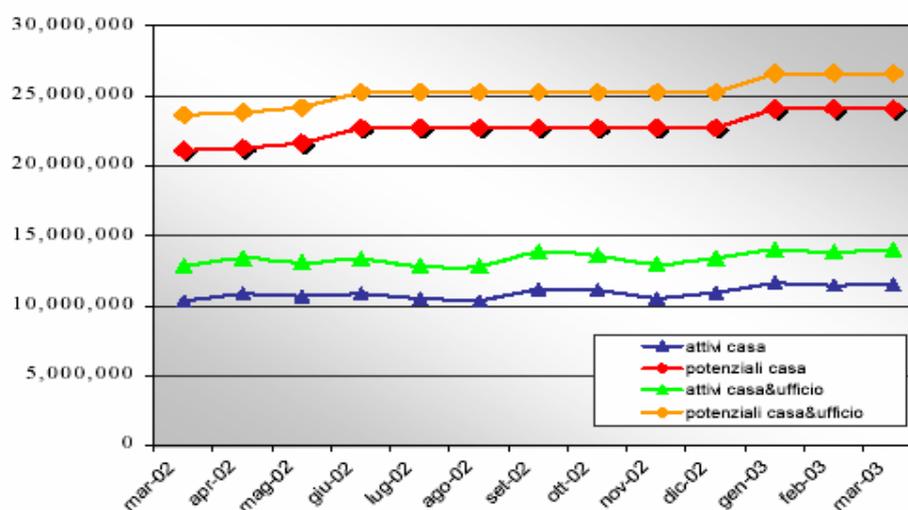
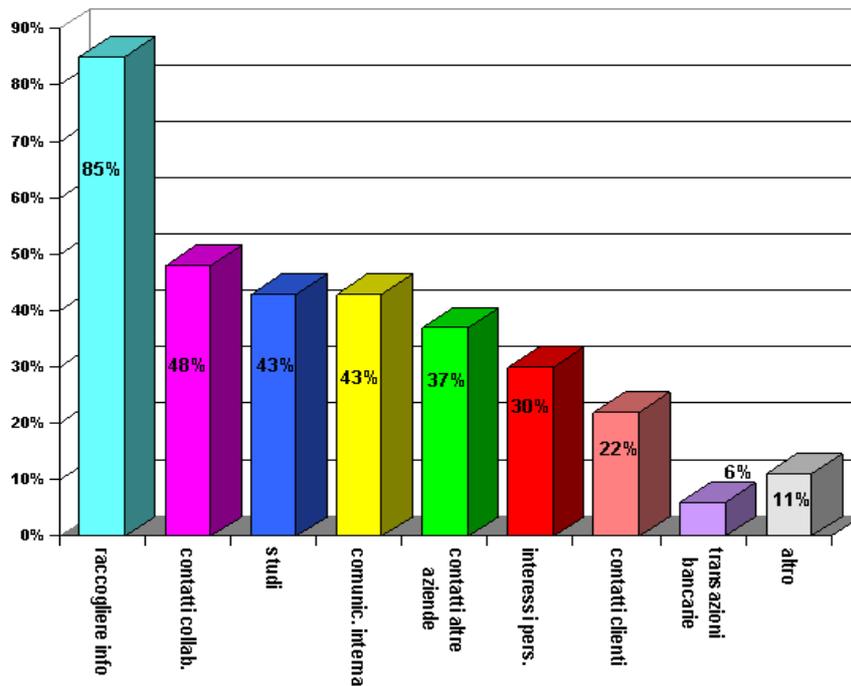


Grafico 1.2



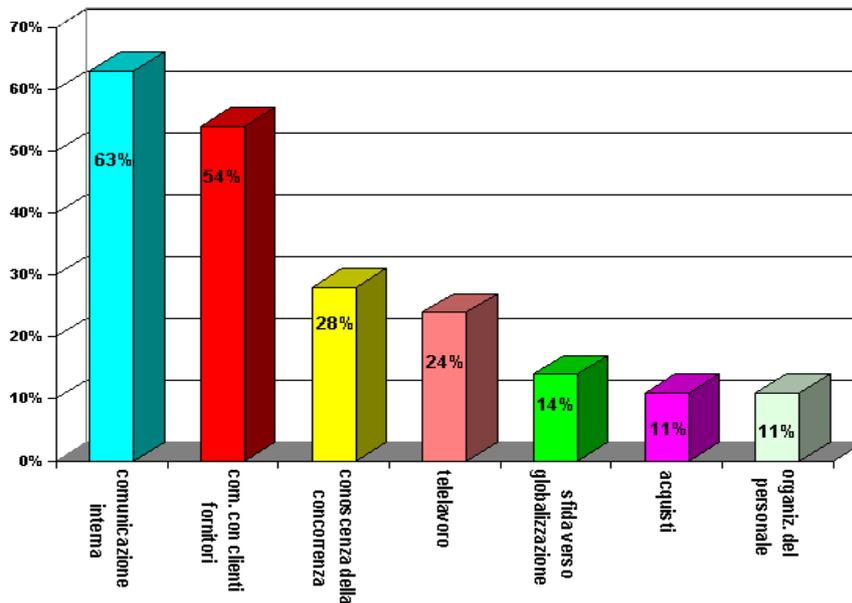
Nell' era della informazione globale Internet è indubbiamente lo strumento più efficace.

Quale azienda, di medie dimensioni, al giorno d' oggi non è supportata dall' informatica? Quante si avvalgono di internet, e per quali attività?

Dal grafico 1.2 deduciamo che l'attività per cui internet è maggiormente sfruttato è la *ricerca di informazioni* grazie all' ausilio dei *motori di ricerca*, seguono i contatti di collaborazione prerogativa delle aziende e degli enti e subito dopo per studio e comunicazione interna.

Grafico 1.3 :

l' impatto di internet sulla gestione del lavoro



Uno degli sviluppi futuri più importanti per la crescita di internet sarà l'aumento delle sue prestazioni in termini di velocità e accesso. Uno sviluppo che sta percorrendo diverse strade: dalla fibra ottica al satellite.

Dal grafico 1.2 si può dedurre che nella quota riferita ad altro sia compresa anche quella relativa all' uso della rete per la trasmissione di dati audiovisivi per le teleconferenze, e come si vede nel grafico 1.3 per il telelavoro, ormai adottate da grandi imprese e multinazionali per la comunicazione in tempo reale.

Tutto questo è possibile attraverso la tecnologia della "broadband" ovvero della banda larga.

Oggi la banda larga è utilizzata soprattutto per le videoconferenze di lavoro e già molte multinazionali l' hanno adottata per "accorciare" tempi e distanze di comunicazione, come nel caso dello studio legale internazionale "Clifford Chance" .

Nel nuovo studio che hanno progettato a Roma è stata creata una capiente sala per teleconferenze che collegherà velocemente le varie sedi di tutto il mondo.

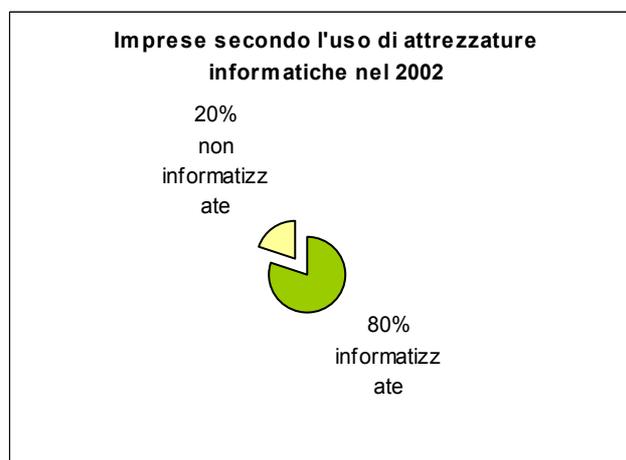
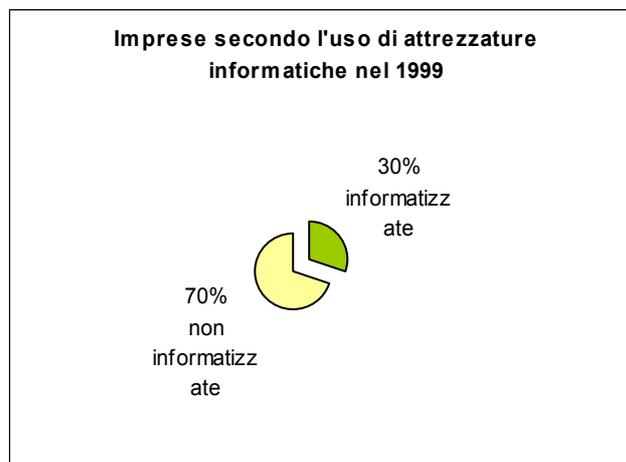
Ecco che le nuove tecnologie rendono sempre più relativa la concezione di spazio e tempo.

Lo sviluppo delle reti telematiche, di internet e del commercio elettronico ha prodotto negli ultimi anni un' accelerazione dell' adeguamento delle imprese ai nuovi scenari tecnologici.

Nel corso del 1999, in Italia, sebbene solo il 30% delle imprese (grafico 1.4) si è avvalso di attrezzature informatiche, la percentuale cresce al crescere della dimensione aziendale.

Oggi la percentuale tende a crescere con un ritmo costante e sempre elevato arrivando all' 80%.

Grafico 1.4



Le considerazioni svolte sulla new economy riguardano trasversalmente l'intero campo delle attività, da quelle produttive a quelle dei servizi e dell'azione amministrativa. L'introduzione dell'informatica e della telematica nelle attività umane rappresenta sia un formidabile potenziale di riorganizzazione sia un nuovo campo di attività economiche.

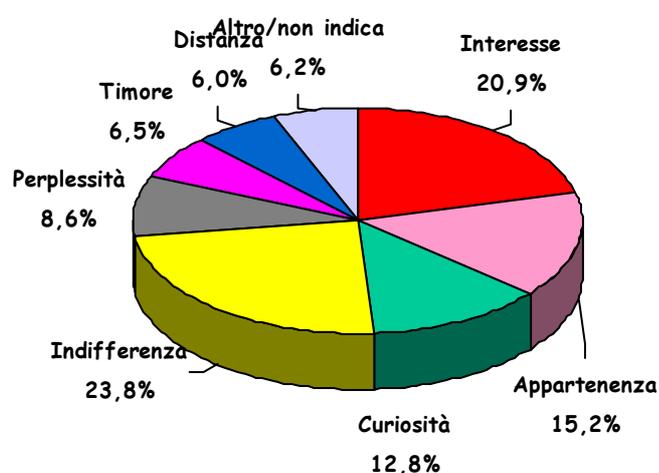
Le qualità di efficienza e di eccellenza che sono richieste ai settori produttivi sono allo stesso tempo necessarie nell'organizzazione del complesso dei servizi (alle persone e alle famiglie); anche nel settore dei servizi è possibile formare esperienze e capacità professionali spendibili in reti di relazioni sovralocali.

E' fondamentale, quindi, comprendere come questa evoluzione impatti nel collettivo.

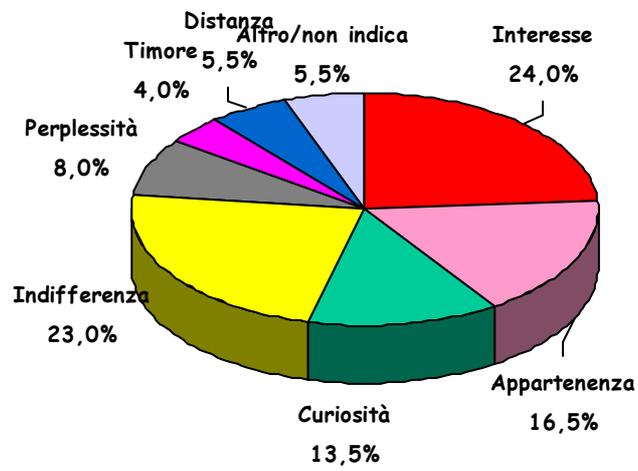
Qui si seguito riportiamo alcuni dati significativi:

QUALE SENSAZIONE PROVOCANO NELLA POPOLAZIONE GLI INVESTIMENTI IN INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGY

IN ITALIA



A ROMA



Sul totale Italia abbiamo dunque un 49% di sentimenti positivi, un 30% di agnosticismo/indifferenza (considerando anche i “non sa”) e un restante 21% di sentimenti negativi, perplessità, timore o distanza (saldo + 28%). E’ da notare come in provincia di Roma siano più elevati i sentimenti positivi, che raggiungono un 54% dei casi, contro appena un 18% di negativi (saldo + 36%).

FONTE : ISTITUTO CIRM SETTEMBRE 2002

CAPITOLO 2

Il commercio

Il commercio è il tema centrale.

Finora il discorso è stato forzatamente schiacciato sui problemi di trasformazione della realtà industriale e dell'imprenditoria e sui servizi ad essi connessi; in modo del tutto simile è possibile affrontare la questione della qualificazione delle rete dei servizi sociali con lo sguardo rivolto alla formazione del lavoro e alla creazione di impresa in una dimensione di raccordo pubblico/privato.

Il commercio è lo scambio di valore tra due parti e questo crea una relazione di transazioni tra le parti interessate. Il valore offre la possibilità di relazioni che vadano oltre le transazioni: interazione continuata, nuove forme di collaborazione, ripetitività del business, servizi personali, contratti a lungo termine, conti e gestioni dei conti.

Il commercio viene portato avanti all'interno di una rete di relazioni governate da regole e implementato attraverso interfacce tra operatori e sourcing di responsabilità tra quegli operatori. È tutta questione di collegamenti.

Il commercio si costruisce *sull'interazione*. È un dialogo, un colloquio da cui emergono possibilità e impegni. Più ricca è l'interazione, più numerose sono le possibilità e maggiore è la portata degli impegni.

Le relazioni dipendono dai processi che riguardano sia la norma sia i casi eccezionali.

La qualità dei processi ordinari è determinata dall'efficienza, dalla convenienza, dalla velocità e dall'affidabilità. La qualità dei processi eccezionali dipende molto più dalla flessibilità, dalla valutazione e dal contatto personale.

Ed ecco la definizione di "cliente". Il cliente è qualcuno che ha *la possibilità di scegliere*, ha le *informazioni* per fare quelle scelte, è sicuro di quello che fa e non gli si può impedire di agire così.

È così l'economia Internet, contrassegnata da scelte: sul prezzo, sulla gamma di prodotti e servizi, sulle informazioni e su molto altro.

“Piuttosto che pensare ad Internet come ad un ambiente tecnico, ha più senso vederlo come la suprema “deregulation”. Una liberalizzazione estrema che riguarda le industrie, per esempio.”(Peter Keen e Mark McDonald)

La tecnologia informatica ha cambiato la fiducia nel prodotto in fiducia nelle transazioni e nella convenienza.

Cosa accade quando ogni azienda di un settore competitivo offre numerose scelte, tutte di alta qualità e tutte ugualmente convenienti? La fiducia cambia nuovamente obiettivo, diventa fiducia nella relazione. Questo è ciò che significa “branding”¹.

Nessuna azienda è oggi un'isola. Nella New Economy, quando i costi per la creazione di collaborazione e alleanze commerciali online stanno scendendo precipitosamente, la capacità di un'organizzazione di collaborare in modo veloce e corretto diventa sempre più essenziale.

¹ Il valore del brand è creato dalla fiducia del cliente in quella promessa.

Dove le organizzazioni avevano un tempo bisogno di possedere tutta o la maggior parte della loro catena del valore per essere competitive, possono ora assemblare rapidamente organizzazioni virtuali dei partner più qualificati. Quando vengono messe in piedi e gestite correttamente e quando vengono rapidamente sviluppate, queste collaborazioni portano ad una più alta produttività, un maggior risparmio e a quel grado di flessibilità fondamentale per il successo nella NE.

Il vantaggio continuato nel tempo si basa sul fatto di essere i “first learners”, ossia i primi ad apprendere anziché i first movers. La competizione e le regole cambiano troppo rapidamente nell’ economia digitale per garantire le tradizionali barriere strutturali. L’ unico vantaggio durevole è quello che nasce attraverso le relazioni che si costruiscono e da quello che si impara di esse. I clienti riconosceranno l’ ‘abilità dell’ azienda nell’ apprendere e soddisfare le loro esigenze.

Informazioni ed esperienza sono oggi la fonte di questo vantaggio, perché consentono alle aziende di ampliare i loro servizi e i loro prodotti.

Questo favorisce l’ efficacia e l’ efficienza dei processi per sviluppare e sistemare nuovi prodotti e servizi. Poiché l’ informazione diventa una nuova valuta commerciale, i processi determineranno l’ ‘abilità nell’ investire e applicare quella valuta.

Il mercato dell' IT

Ancora una volta, continua una tendenza da tempo consolidata guidata dall' associazione di tecnologie e processo.

Per quanto riguarda hardware e software possiamo constatare che il ciclo dell' hardware è di lunghezza più estesa rispetto ai sotto-cicli software che sono più brevi, l'evoluzione tecnica del pc nasce dal costante aumento delle prestazioni dei microprocessori (technology driven) e dalle richieste degli utenti (market driven); questa evoluzione si esplicita nella nascita di generazioni di pc progressivamente dotate di migliori prestazioni e che dominano il mercato per archi di tempo sempre più brevi, ecco il perché della necessità delle aziende del settore di essere sempre “prime” nel proporre vantaggiose offerte al mercato e a soddisfare, quindi, il market driven.

In un' economia dove il valore è virtuale, non valgono più i vecchi limiti di crescita.

La tecnologia che ha rimodellato le operazioni bancarie, la vendita al dettaglio e le compagnie aeree prima dell' avvento di internet era primitiva, limitata, costosa e lenta in confronto a quella di Internet. E così erano anche il grado e la velocità del cambiamento.

L' IT è importante perché rappresenta il continuo spostamento della tecnologia informatica dalla periferia al centro dell' azienda.

“È importante perché questo spostamento è più veloce, più grande e più ampio ed ha già coinvolto più aziende, clienti,

servizi, settori, canali e nazioni nei suoi primi cinque anni di quanto abbia fatto il primo storico investimento totale delle aziende nell' informatizzazione.”(Keen e McDonald)

Tabella 2.0

	1998	1999	2000	2001	2002	99/98	00/99	01/00	02/01
Tot TLC	58.191	65.008	71.557	80.795	90.151	11,7	10,1	12,9	11,6
Tot IT	30.724	33.974	37.665	41.588	45.769	10,3	10,9	10,4	10,1
Tot ICT	88.915	98.982	109.222	122.383	135.920	11,3	10,3	12,1	11,1

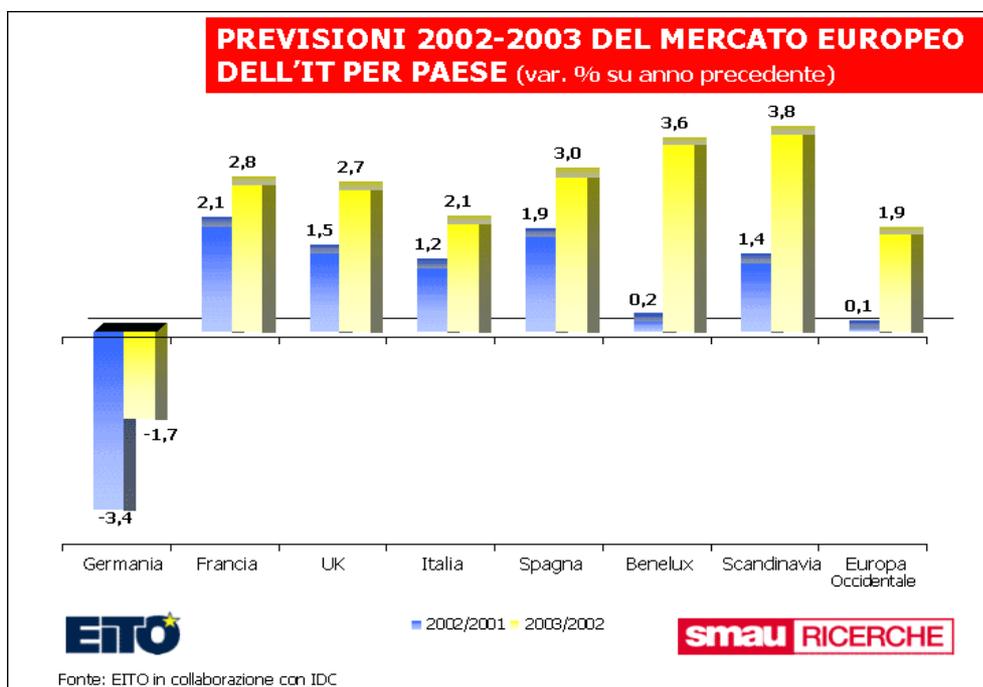
Lo sviluppo del 1999 non è il culmine di un periodo positivo che dura ormai da diversi anni, ma rappresenta un punto di discontinuità col passato guidato sia dall' innovazione tecnologica che dal diffondersi e dal consolidarsi dell' utilizzo di servizi e sistemi innovativi di comunicazione, oltre che delle risorse e delle implicazioni informatiche che spesso vi sono associate.

Il 1999 ed il 2000 rappresentano quindi il primo passo sia verso la “New Economy “ che verso una “ New Society” nella quale l' uso di internet, del cellulare, della televisione digitale, del satellite etc. sarà sempre più diffuso ed integrato, creando un valore crescente per l' utenza consumer e business.

Purtroppo, come vedremo, dalle ricerche di mercato seguenti sono emersi dati non ottimisti come i precedenti, infatti il settore ha avuto una battuta d'arresto a causa di molte vicissitudini del mercato e della politica internazionale, soprattutto americana.

Parliamo di un settore comunque vitale per l' economia, un essere vitale che è coerente con il ruolo proprio del mercato IT di fornitore di prodotti e servizi tecnologici, ovvero del principale fattore abilitante la razionalizzazione, ottimizzazione ed efficienza dei processi di business delle aziende utenti nonché, in chiave soprattutto di commercio elettronico, degli utenti consumer.

Grafico 2.1



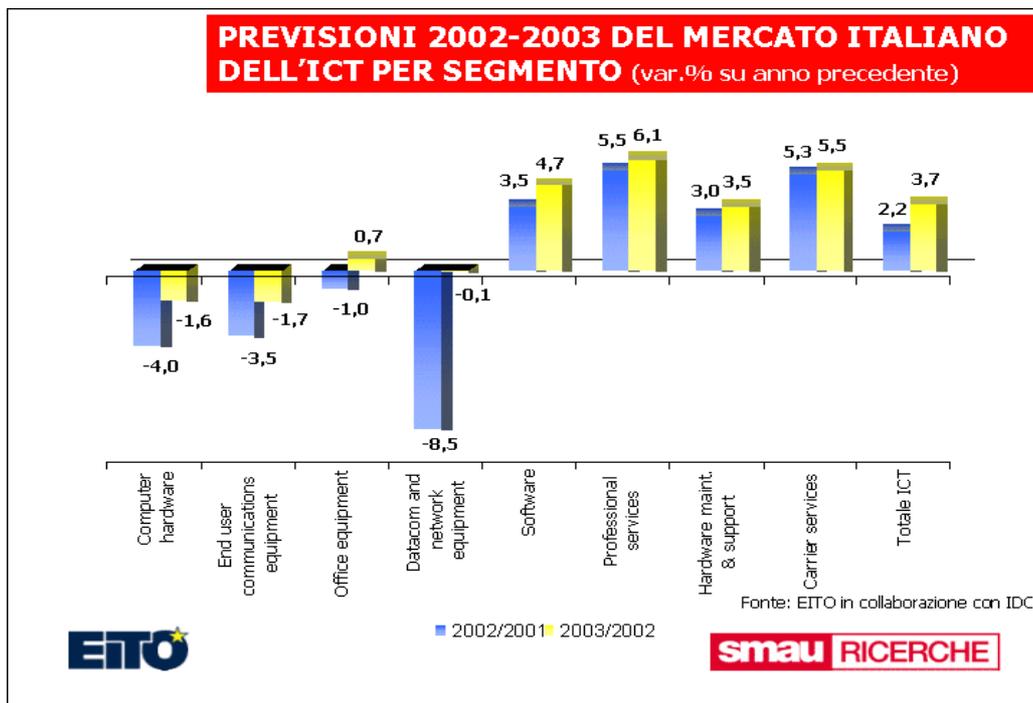
Altro importante fattore è stato lo spostamento del mercato verso un approccio per soluzione, piuttosto che il tradizionale approccio per prodotto/servizio.

Nell'aggiornamento del rapporto Eito (European Information Technology Observatory) per l'anno in corso, presentato allo Smau 2002, le previsioni dell'osservatorio sono state fortemente ridimensionate rispetto a quelle dello scorso marzo, quando si parlava di una crescita del 6,6 per cento per il mercato Ict a livello globale e del 5,4 per cento per l'Europa Occidentale.

Secondo l'ultimo aggiornamento, il mercato globale farà registrare nel 2002 una crescita del 2,2 per cento, con un giro d'affari pari a 2.365 miliardi di euro, mentre la crescita sul mercato dell'Europa Occidentale a fine anno sarà solo dell'1,1, pari a 641 miliardi di euro.

I motivi del rallentamento, secondo l'osservatorio, sono da rintracciare nella persistente incertezza economica. «L'anno in corso», osserva Bruno Lamborghini, presidente di Eito, «è caratterizzato in Europa da una frenata, in conseguenza del peggioramento della congiuntura economica e dell'incertezza internazionale, con la conseguente riduzione o rinvio delle decisioni di investimento da parte delle imprese e il rallentamento dei consumi».

Grafico 2.2



Nel panorama europeo l'Italia si presenta in leggera controtendenza: il mercato Ict nel nostro paese segna una crescita complessiva del 2,2 per cento, superiore alla media dell'Europa Occidentale ma comunque ridotta rispetto agli anni precedenti. In particolare, l'It segna un aumento dell'1,2 per cento. Il comparto è trainato soprattutto dai software (+3,5 per cento), servizi professionali (+5,5 per cento) e servizi di assistenza e manutenzione (+3 per cento). Segnano il passo invece le vendite di hardware, che scendono del 4 per cento.

Secondo Eito i fattori che in maggior misura favoriranno la ripresa sono la diffusione della banda larga e di Internet nelle telecomunicazioni fisse e mobili, le nuove opportunità del wi-fi, lo sviluppo dei web services e di applicazioni e-business, i

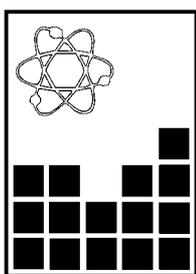
programmi di e-government ed e-learning. In questo contesto si posiziona il percorso evolutivo che stanno attraversando le aziende fornitrici di tecnologia IT : un percorso verso l'abilitazione di tutta la filiera del valore aziendale nel dialogo ed alla interazione con il cliente non solo basata sulla proposizione di tecnologia, ma sempre più evidenziando come la componente tecnologica sia fattore abilitante i processi di business aziendali e quindi il posizionamento dell'azienda sul proprio mercato di riferimento.

Questa tendenza si traduce anche in un approccio per soluzioni in grado di integrare verso un unico obiettivo componenti hardware, software e servizi.

Ho cercato di rendere quanto più chiaro possibile quello che può essere il settore dell'information technology e dell'high tech in Italia, per cogliere tutti i fattori ambientali che interagiscono con la Lamuc89.

CAPITOLO 3

Presentazione dell'azienda.



La Lamuc89 snc

La Lamuc89 è una società che si è sviluppata attorno al mercato delle nuove tecnologie riversando le proprie capacità operative nel campo dell'informatica, assumendo sempre più la funzione specifica di “problem solving”.

La missione che si è proposta l'azienda, quindi, è di non considerare come fine a se stesso un atto di vendita, quanto di esprimersi in termini di servizio, garantendo all'utente finale il funzionamento, nel tempo, del bene tangibile o intangibile.

Alla vendita, quindi, segue il servizio più completo per garantire al cliente l'assistenza specialistica nel tempo per il buon funzionamento dei prodotti, su quest'onda la stessa ha lanciato recentemente una interessante campagna di abbonamenti al servizio di manutenzione e di assistenza che spazia in un ampio campo per essere, così, più competitivi nel mercato.

A differenza dei prodotti fisici, che richiedono fatica e risorse ogni volta che vengono prodotti, prodotti come le informazioni, la proprietà intellettuale e le relazioni con i partner e i clienti sono virtualmente illimitati nella crescita e nella scalabilità.

In un' economia costruita sull' informazione, il vero valore sta nei beni basati sulla conoscenza, come il marchio, la proprietà intellettuale, le relazioni con i clienti e le associazioni.

La Lamuc89 fa, quindi, nell' attenzione per la clientela e nella conseguente risposta positiva della stessa le due linee guida di conduzione della società:

- un settore macchine per ufficio che è mirato principalmente a fotocopiatrici e fax; in questo campo sono presenti da molto tempo con i marchi Mita, Selex e Canon, mentre Panasonic è l' offerta riguardo i fax.
- Il settore informatico, che è sicuramente uno dei mercati più in fermento di questi ultimi anni, è quello dove vede la Lamuc più flessibile alle richieste del cliente.

In questo settore opera con molta flessibilità applicando le tecniche più aggiornate su vari fronti :

- Vendita ed assistenza tecnica hardware e software dei marchi più prestigiosi a livello mondiale
- Consulenza ,progettazione e realizzazione di reti locali e geografiche per qualsiasi tipo di esigenza, dal peer to peer al cablaggio strutturato UTP.
- Realizzazione di software con l'analisi di specifiche problematiche del cliente e corsi di formazione sull'utilizzo dei programmi.

- Manutenzione post vendita anche con tele assistenza, hot-line tecnica dedicata.
- Consulenza, progettazione e realizzazione di banche dati per l' utilizzo aziendale di soluzioni telematiche.

C'è dunque un ribaltamento totale rispetto a un' impostazione costruita su standard di bisogni e ottimizzazione dei processi produttivi di servizi.

Qui al contrario si assume una impostazione completamente postfordista centrata sulla customer satisfaction e sostenuta dal massimo impiego delle tecnologie dell'informazione.

Essendo fondamentalmente un'azienda di “intermediazione” di servizi, la Lamuc89 ha ben pensato alla “customer satisfaction” post vendita poiché in questo settore ciò che fa la differenza è la mole di servizi ed agevolazioni che si riescono a dare al cliente.

Un mercato dove tutti possono accedere alle medesime o molto simili risorse richiede uno sforzo superiore per riuscire ad ottenere la leadership, ottenibile operando in una nicchia ben precisa del mercato oppure proponendo quel quid in più che fa la differenza che è proprio la capacità di fornire servizi a prezzi competitivi.

Muoversi rapidamente è sempre stato il segreto degli affari, ma nella new economy arrivare per primi, essere i “*first movers*”, sul mercato non basta più. Che si presenti un nuovo prodotto ai vostri clienti esterni o un nuovo modo di fare business ai vostri “clienti” interni, offrire valore significa offrire non un semplice servizio o prodotto, ma una relazione focalizzata e altamente produttiva con ciascun cliente.

Questo aumenta l' importanza di acquisire competenza ed esperienza del processo. Alle aziende non viene dato più tempo

per riparare le falle nel loro servizio di assistenza clienti e nel loro processo di produzione, perché nella new economy essere secondi è lo stesso che essere ultimi.

Come opera la Lamuc89

L' azienda è *“il complesso dei beni organizzati dall' imprenditore per l' esercizio dell' impresa”* (art.2555c.c.), in altri termini è il complesso dei mezzi di cui l' imprenditore si avvale per svolgere la propria attività professionale.

L' impresa è, invece, *“l'esercizio di una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”* (art.2082 c.c.).

I due termini nell' uso corrente sono spesso usati come sinonimi, anche se il loro significato è concettualmente molto diverso.

La Lamuc89 si pone sul mercato come un' intermediatrice commerciale ed erogatrice di servizi quindi possiamo distinguere i seguenti segmenti del servizio:

- consulting: poiché la società presta un servizio di consulenza per quello che riguarda progettazioni di reti e non solo;
- support : supporto pre e post-vendita al cliente con l' assistenza;
- implementation : nella misura in cui contribuisce allo sviluppo delle aziende e società clienti.

Alcuni dati tecnici-economici della Lamuc89 possono servire, a chi legge, per individuare il mercato di questa azienda:

Tabella 3.0

Anno	Fatturato in €
1999	949.765/ 23
2000	1.561.249/ 20
2001	2.065.827/ 59

Vediamo come il fatturato sia in aumento positivo : 164% del 2000/1999 e 132% del 2001/2000, in linea col mercato.

L'area commerciale di principale interesse per azienda è il Lazio, soprattutto la zona nell' interland romano, poiché la Lamuc89 predilige lavorare "face to face" col cliente per gestire in modo idoneo e diretto l' assistenza post vendita.

Questo non deve trarre in inganno e far pensare alla Lamuc solo come azienda di front-shop poiché questa ha molte consulenze e rapporti con aziende, studi multinazionali, enti pubblici e militari.

Nella propria lista di clienti vanta varie ambasciate estere, il comune di Roma, il Genio Militare VIII direzione, vari istituti di ricerca, il Ministero della Difesa, il ministero dei Beni Culturali, vari dipartimenti universitari e vari studi legali tra cui lo studio legale Clifford Chance che ha filiali sparse nelle più grandi città del territorio nazionale ed internazionale.

La gestione di questa sostanziosa rete di clienti è concepita su vari livelli: per quel che riguarda la fornitura del materiale, la Lamuc si serve di propri corrieri oppure di corrieri nazionali per far arrivare i prodotti ordinati in qualunque città italiana; per la manutenzione si avvale dell' esperienza dei propri tecnici per Roma e limitrofi, mentre si è instaurata una rete di tecnici, interni alle varie sedi dei clienti (come lo studio legale Clifford Chance) supervisionati da uno dei due soci della Lamuc che periodicamente fa visita alle sedi.

Particolare attenzione viene posta al rapporto con gli enti pubblici e militari per cui le forniture di materiali sono regolate da delle gare di appalto di cui parleremo in seguito, nella sezione dedicata all' area commerciale.

Come si può ben notare la Lamuc⁸⁹ si propone come società seria e affidabile che attua servizi di elevato spessore per soddisfare ogni tipo di cliente.

Per la fornitura del materiale l' azienda usa spesso il sistema del "just in time" per far fronte alle offerte pubbliche, poiché ogni offerta è stilata in base ad una commessa dettata dal cliente per essere più competitivi e soddisfare appieno le richieste proponendo un prodotto sempre attuale ed anche per non incorrere nel pericolo dell' obsolescenza delle scorte in magazzino soprattutto degli hardware visto che in questo settore il ciclo vitale delle macchine ed anche dei software è inesorabile e veloce.

Per questo motivo molti dei rapporti con i fornitori e con alcuni clienti vengono gestiti tramite internet, le consegne dei fornitori sono effettuate tramite corrieri veloci che in tempi brevi recapitano la merce ed i prodotti in azienda, questo consente di velocizzare notevolmente le operazioni e quindi può vantare una notevole velocità di approvvigionamento, dove poi vengono smistati per le varie destinazioni, ma questo argomento sarà trattato meglio in seguito quando si parlerà del software gestionale in uso alla Lamuc.

La Lamuc89 dispone della seguente stabile organizzazione:

- Uffici per la progettazione di sistemi informatici e di sviluppo di software.
- Accogliente show room in via Baldo degli Ubaldi 217-Roma, con ampia esposizione di una vasta gamma di prodotti.
- Attrezzato laboratorio per gli interventi di assistenza tecnica.

Le risorse umane di cui essa dispone, dall' amministrazione ai tecnici, vantano una gran dinamicità tipica di personalità giovani e volenterose, attente ai cambiamenti e soprattutto capaci di cogliere le sfide del mercato. I due titolari sono persone giovani, ma con un buon bagaglio di esperienze nel settore, questo concorre a creare un buon mix di conoscenza e dinamismo che porta l' azienda ad una buona crescita negli anni. La società è in mano, quindi, a due giovani imprenditori che desiderano allargare l'orizzonte della Lamuc89, da piccola a media impresa capace di un fatturato di tutto rispetto.

Lavorando al proprio interno ho potuto “vivere” l’azienda, i ritmi, l’asset, le offerte al pubblico e agli enti e da questo ho compreso meglio il mondo del lavoro ed i meccanismi di questo, inoltre ho imparato a conoscere l’azienda e a lavorare per lo sviluppo ed il funzionamento di questa.

Possiamo, idealmente, suddividere la Lamuc89 in 3 aree fondamentali di cui parleremo in modo di seguito per entrare virtualmente nella visione e nella gestione della stessa:

A. Area commerciale: comprende la vendita al dettaglio dello show-room, le offerte al pubblico e le gare di appalto per enti pubblici.

B. Area tecnica: comprende non solo l’assistenza post-vendita, ma anche l’assistenza e la manutenzione di macchine fuori garanzia e abbonamenti esterni per eventuali interventi in loco.

C. Area gestionale: tutta l’amministrazione e la gestione fiscale e civile dei movimenti

CAPITOLO 4

A. Area commerciale : Le offerte

La Lamuc89 vanta un fornito show-room poiché i prodotti che si trovano in questo sono di un livello medio-alto, mirati ad un pubblico di professionisti, ma anche alla portata di qualsiasi cliente che cerca buoni prodotti a prezzi competitivi. Oltre ai prodotti di qualità la società offre alla clientela una consulenza competente, in grado di sopperire a qualunque esigenza personale consigliando al meglio.

Di seguito riporto alcune variabili strategiche di cui ha tenuto conto la società per conquistare la propria fascia di mercato:

1 - capacita' di attrarre e soddisfare durevolmente i clienti (migliori prodotti-servizi; immagine offerta; solide capacita' relazionali; fidelizzazione clientela e acquisirne di nuovi);

2 - capacita' di selezionare e organizzare al meglio i processi chiave (per efficacia di soddisfazione clientela ed efficienza di impiego delle risorse);

3 - valorizzazione qualita' delle risorse umane (nel potenziale professionale e nelle motivazioni, nei sistemi di incentivo piu' adatti);

4 - grado di innovazione (promozione di progetti di cambiamento guidati ed emergenti).

Solitamente non si ha molta merce in magazzino per evitare l'obsolescenza poiché le tecnologie informatiche hanno un ciclo vitale molto veloce, i materiali di consumo quali cavi, cartucce e parti di ricambio ecc. non hanno di questi problemi e quindi il negozio ne è sempre ben fornito.

La società lavora principalmente con le offerte pubbliche e private, un vero business, per cui di seguito presenteremo brevemente l'iter delle gare di appalto e delle offerte.

L'appalto è un contratto con il quale *“una parte assume, con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, il compimento di un'opera o di un servizio, verso corrispettivo in danaro”* (art.1655 c.c.).

Gli elementi caratterizzanti di questo tipo di contratto, regolato dagli articoli 1655-1677 c.c., sono l'organizzazione di mezzi necessari da parte dell'appaltatore e la gestione a proprio rischio.

Per il primo aspetto l'appaltatore si configura come un *imprenditore*, per il secondo egli risponde nei riguardi del committente (appaltante) per i *difetti, vizi* o per la *difformità* dell'opera o del servizio.

Il committente ha un potere di *controllo* e di *verifica* nel corso di esecuzione dell'opera.

Il prezzo stabilito viene corrisposto all' appaltatore dopo che il committente ha verificato l'opera con il collaudo, per vedere se è conforme o difforme rispetto al progetto.

Per gli *appalti pubblici* (quelli nei quali il *committente è un ente pubblico*) sono in vigore delle norme particolari, rivolte a garantire a tutti i partecipanti all' appalto pari opportunità e ad allontanare la possibilità di due reati di cui si parla da molti anni : la *concussione* (commesso dal pubblico ufficiale o dall' incaricato di pubblico servizio che costringe altri a versare denaro o altre utilità, approfittando della sua posizione) e la *corruzione* (commesso dal pubblico ufficiale che accetta denaro o altra utilità per compiere un atto del suo ufficio o per non compierlo).

La Lamuc89 tratta gare di appalto sia con privati che con enti pubblici quindi segue attentamente gli iter di svolgimento di queste, proponendo al meglio ciò che richiede l' offerta.

Le modalità di una gara di appalto per forniture tecniche e cablaggi di rete di enti privati si svolge tramite delle modalità variabili a seconda delle richieste dell' ente.

Per la parte commerciale, quindi la fornitura di materiale, la società si sincera della bontà della richiesta ed in seguito propone il materiale, sotto forma di elenco con le relative caratteristiche tecniche ed il prezzo.

A sua volta questa offerta viene mandata via fax, via mail oppure recapitata in busta chiusa entro il termine quando riguarda un' appalto pubblico; in seguito ad un eventuale riscontro

positivo, viene inoltrato all' amministrazione un *ordine cliente* ufficiale che verrà evaso con l' arrivo della merce. Infine verrà emessa fattura e sarà consegnata la merce.

Tutte le offerte che vengono accettate, sono regolarmente registrate su di un ordine *cliente* al quale poi farà fede la fattura, in modo da avere un monitoraggio preciso dell' iter del materiale e dei tempi di consegna.

Spesso oltre all' offerta del materiale si fornisce al cliente il montaggio e la manutenzione, per questo motivo vengono stipulati dei contratti particolari per cui l' ente ha un diritto di priorità per eventuali guasti o danni futuri.

Il negozio, quindi, è inesorabilmente legato alla sfera gestionale poiché è da qui che inizia l' iter del materiale che viene caricato in magazzino. E' da qui che inizia la contabilità analitica.

La procedura è semplice e passa attraverso il programma di contabilità che ha in dotazione l' azienda (che gestisce anche la contabilità) : ASSOLO.

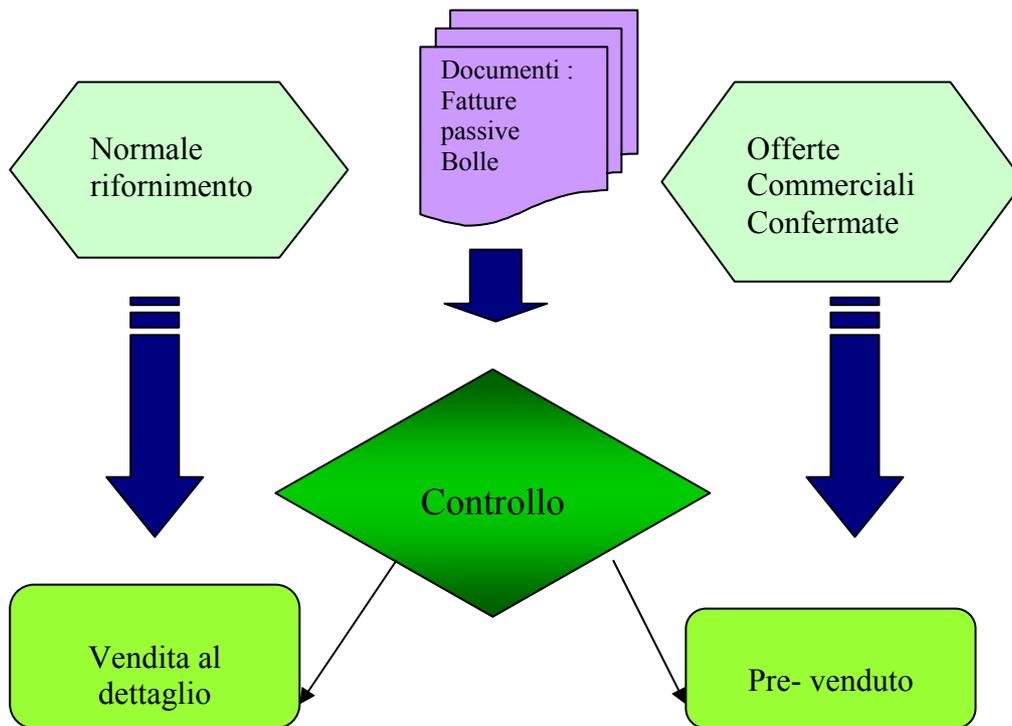
Registrazione fatture passive e bolle.

Quando pervengono merci in negozio il primo step che si compie è quello di spuntare la merce e quindi fare un controllo fisico della corrispondenza tra ordinato e ricevuto.

Nel secondo step dobbiamo individuare la destinazione della merce e quindi il carico in magazzino. Questo avviene mediante il programma di contabilità Assolo dove la mascherina iniziale chiede anzitutto il tipo di documento, il numero identificativo e di seguito il fornitore col proprio codice identificativo ed infine il dettaglio delle merci con codici, codici a barre, prezzi, costi, contropartita e IVA oltre alla descrizione dell'articolo, per poter ottimizzare i tempi di fatturazione e gestire la contabilità nel modo più preciso (si ha la traccia dettagliata dei prodotti che entrano e che escono, le date precise e i destinatari) .

Questo avviene per “ogni” articolo, inoltre, vengono immessi in una particolare scheda tutti i codici ed i “serial number” (numeri seriali di riconoscimento che assegna la casa madre ad ogni prodotto per identificarne il lotto di provenienza e la data di fabbricazione) di quegli articoli di serie come stampanti, pc, scanner ect, questo per garantire al cliente la massima assistenza poiché il numero seriale è indicativo del lotto di costruzione a cui può risalire la casa madre per eventuali riparazioni e/o sostituzioni.

Un breve e conciso schema per sintetizzare la dinamica interna del carico merci:



Il controllo delle merci è un passo importante perché con esso oltre a conoscere la destinazione posso in seguito, con ulteriori analisi e comparazioni, arrivare alle statistiche di vendita e con esse alla gestione consapevole e più redditizia dell' azienda.

B. Area tecnica : manutenzione e assistenza

Una delle più grandi risorse della Lamuc89 è rappresentata dall'area tecnica che gestisce la manutenzione e l'assistenza dei prodotti acquistati e non solo.

La società dispone di 5 tecnici specializzati nei vari settori in cui opera, uno per le macchine per ufficio quali fotocopiatrici e fax; due tecnici per le reti ed i server ed i restanti per pc e stampanti e software, uno in sede e l'altro per assistenze a domicilio.

L'azienda pone particolare attenzione a quest'area proprio per l'importanza che questa ha sviluppato poiché si ritiene importante, quasi indispensabile, riuscire ad offrire al cliente un servizio sempre affidabile e veloce. Molte persone, sebbene siano munite di pc, non conoscono

L'assistenza in loco si svolge con le seguenti modalità : la macchina (prodotto) che entra in assistenza viene schedata su un modulo standard dove si specificano marca e numeri di serie con la descrizione del problema che presenta, oltre ovviamente al nominativo ed al recapito del cliente poiché, una volta pronta, viene comunicato al cliente che la può ritirare presso il negozio o chiedere la consegna a domicilio. Le schede vengono numerate progressivamente per procedere ordinatamente, al contrario se un cliente ha urgenza viene chiesto un "diritto di urgenza" che, se accettato dal cliente, dà diritto alla priorità.

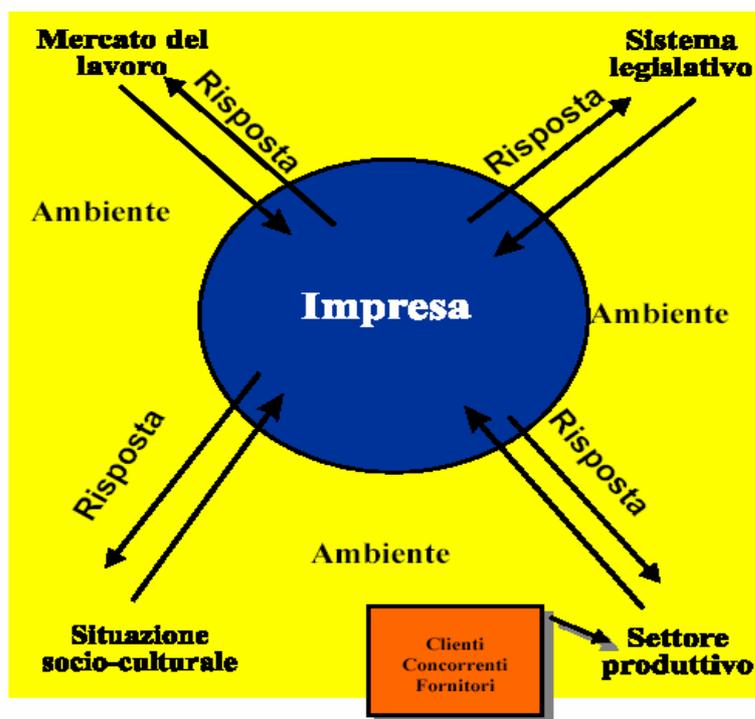
Tutte le entrate delle macchine in riparazione sono schedate attraverso un modulo in triplice copia dove viene inserito un numero progressivo di entrata, il cliente, la macchina col numero

seriale e se è ancora in corso la garanzia della casa madre. Una copia accompagna la macchina in laboratorio , la seconda copia cartacea viene consegnata al cliente, la restante copia cartacea, firmata dal cliente, è archiviata in azienda ed è salvata al terminale in un file.

Grazie a questa rete ben organizzata, l'azienda riesce a soddisfare qualsiasi esigenza del cliente o dell'assistito, rendendo proficuo il lavoro di tutti i tecnici.

C. Area Gestionale : Il controllo di gestione

Fino ad oggi, visto le dimensioni gestibili dell' azienda, non si era mai sentita la necessità di una contabilità analitica, ma adesso si è posta l' esigenza di un maggior controllo e di una visione dei movimenti aziendali più chiara, ponendo come obiettivo il raggiungimento di un sistema interno efficiente ed efficace.



Il controllo di gestione è oggi indispensabile per qualsiasi tipo d'impresa. Di solito, nella PMI, questa attività è esercitata dall' imprenditore mnemonicamente, in quanto nelle attività di minori dimensioni il titolare si è preconstituito(o almeno lo pensa) dei "punti di equilibrio" empirici ed a quelli fa riferimento giorno per giorno, anno per anno.

Quando l'impresa assume dimensioni più rilevanti ed è condotta da una pluralità di soci, l'attività di controllo deve essere formalizzata; ecco quindi che la Lamuc89, essendosi portata in un'ottica di azienda più imprenditoriale che "familiare", ha deciso di guardare verso la contabilità analitica ed il controllo gestionale chiaro e formalizzato.

Non è possibile, quasi mai, standardizzare l'applicazione formalizzata del controllo di gestione, in quanto dipende da più variabili che ne condizionano lo sviluppo, tra cui le principali sono il volume d'affari, il tipo di attività svolta, la natura giuridica.

A titolo indicativo, considerando il volume d'affari, potremmo schematizzare la situazione delle diverse realtà individuando :

- l'area d'indifferenza
- l'area di sensibilizzazione
- l'area di necessità

Tabella 4.0

Attività	Volume d'affari (miliardi di lire annui)		
	0-3	3-10	Oltre 10
SERVIZI	sensibile	necessità	necessità
MANIFATTURA	indifferente	sensibile	necessità
COMMERCIO	indifferente	indifferente	sensibile

Come si può notare le imprese commerciali mostrano una certa sensibilizzazione al controllo della gestione formalizzata a livelli di fatturato molto elevati, questo è dovuto alla semplicità della gestione che richiede sistemi di controllo empirici anche a livelli di fatturato consistente.

Mentre in quella manifatturiera e dei servizi la soglia di sensibilità scende data la maggior complessità dei fattori da tenere sotto controllo.

La Lamuc89, come già accennato, si pone essenzialmente come società di intermediazione, a cavallo tra una società commerciale ed una società di servizi, poiché non si limita alla vendita, ma eroga servizi post-vendita e contratti di assistenza al pubblico.

Possiamo quindi vedere, come da tabella B, che avendo un fatturato compreso tra 3-10 miliardi di lire e collocandosi come un'azienda di servizi e commercio l'area che le compete risulta di sensibilità (facendo una media tra necessità e indifferenza).

Ecco come si inizia ad aver bisogno di una struttura più chiara ed equilibrata, quella che può dare la gestione aziendale formalizzata.

Un'importante ruolo, in questo processo, l'assume la *previsione* che consiste nel definire possibili scelte e relativi comportamenti attuabili in futuro ed il responsabile delle decisioni aziendali deve far riferimento ad essa.

Nelle imprese la gestione, intesa quale insieme di operazioni rivolte al conseguimento del fine aziendale, si sviluppa attraverso la struttura organizzativa e si attua in più fasi così schematizzabili :

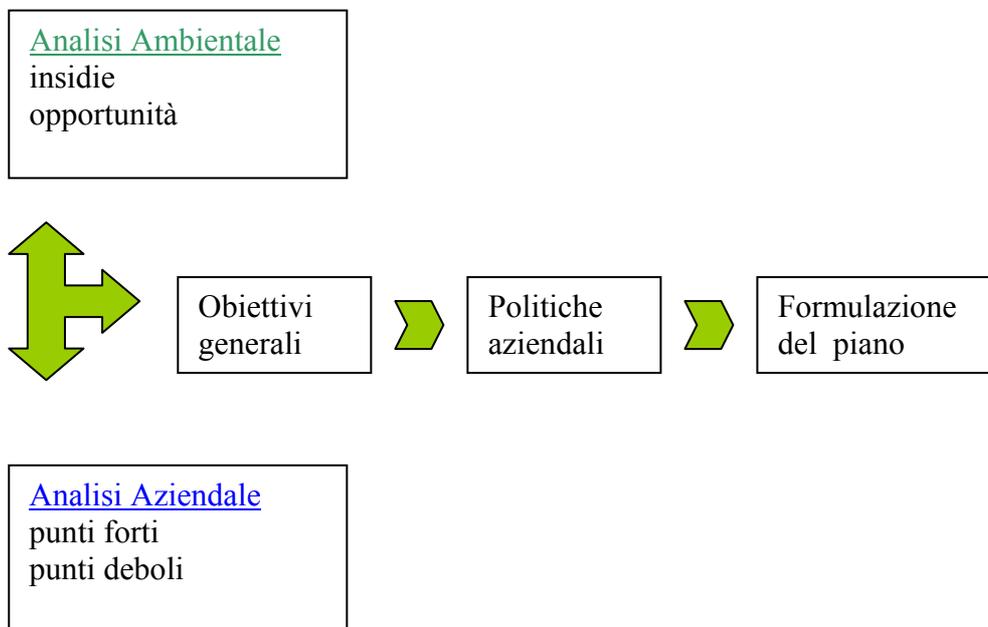
1. *fase decisionale*, che corrisponde alla fissazione degli obiettivi generali quantitativi e qualitativi e delinea la strategia atta a conseguirli;
2. *fase programmatica*, in cui si definiscono gli obiettivi di breve periodo, attuativi di quelli generali con relativa scelta ed assegnazione delle risorse atte a conseguirli;
3. *fase esecutiva*, attuazione delle operazioni definite in precedenza;
4. *fase di controllo*, verifica e accertamento della corrispondenza tra operazioni previste e realizzate e conseguente verifica del raggiungimento degli obiettivi o della necessità di una loro modifica alla luce del realizzato.

Le quattro fasi sono rintracciabili in ogni impresa, pur con differente sistematicità e formalizzazione.

Un altro passo importante per attuare il controllo è il processo di pianificazione con cui si definiscono gli obiettivi generali dell'impresa e le politiche aziendali relative alle scelte di fondo che costituiscono il momento strategico della gestione.

Prevedere il futuro è sempre più difficile, soprattutto dopo i fatti che hanno mutato il mondo, è perciò necessario un supporto alla pianificazione per analizzare gli scenari macroeconomici e realizzare le previsioni per singola merceologia.

Tabella 4.1 : Le fasi del processo di pianificazione



La documentazione formalizzata in report di facile lettura si deve avvalere di archivi di serie storiche al fine di documentare l'evoluzione di lungo periodo dei fenomeni descritti e predisporre le basi per solide previsioni a breve e medio periodo.

Il must per ogni azienda deve essere: “ GOVERNARE IL CAMBIAMENTO “, prendendo spunto da un'informazione che fornisca un tracciato sintetico per un dibattito ordinato attorno ad alcuni punti-chiave, passando da alcuni punti fermi di carattere globale, alla specifica realtà italiana e aziendale.

E' importante basare le proprie previsioni su informazioni in grado di sottolineare e ordinare gli aspetti di cambiamento in atto nella società moderna e che impattano sui consumi alla luce dei recenti avvenimenti economici e sociali focalizzando in particolare:

- Il cambiamento economico:

- La ricomparsa del ciclo economico.
- Lo stato reale della "nuova economia".
- Ruolo ed efficacia delle previsioni economiche.
- L'Europa e la moneta unica, vecchie strategie in nuovi scenari.

- Il cambiamento psicologico:

- Nuove psicologie di massa, nuovi miti e nuove ansie.
- Globalizzazione: stereotipi ideologici e processi reali. Il rifiuto dei modelli policentrici, multietnici e multiculturali.
- Dalle aspettative crescenti della "Internet Age" e dell'economia virtuale, a quelle decrescenti dell'economia reale.

- Il cambiamento comportamentale del consumatore:

-Mutamenti della sfera valoriale e psicologica.

-La presa di coscienza della propria libertà di consumare.

-Valore d'uso e valore simbolico delle "ipermerci".- Il rapporto con la marca.

In questa fase si analizzano l' ambiente competitivo ed il più vasto ambiente economico-sociale in cui essa è inserita al fine di individuare opportunità che possono agevolare lo svolgimento di tutte le attività connesse con lo sviluppo dell' impresa.

In merito a questo, per poter comprendere i cambiamenti del consumatore e la percezione che egli stesso ha dell' azienda in questione, si possono svolgere delle indagini di mercato con il supporto di questionari di varia natura per testare la *customer satisfaction*².

L' attuale scenario economico, caratterizzato da un alto livello competitivo, richiede alle aziende un' attenzione sempre più elevata verso il cliente e le sue aspettative in termini di prodotti-servizi erogati, dal canto loro i clienti esprimono bisogni sempre più differenziati e complessi, per cui nessuna azienda potrebbe sopravvivere oggi sul mercato senza attivare al proprio interno programmi di monitoraggio della customer satisfaction.

Ciò che rende il cliente soddisfatto è la qualità del servizio reso. Se l' obiettivo è quello di rendere i propri clienti soddisfatti il come è sicuramente attraverso il miglioramento continuo della qualità.

² Customer satisfaction: soddisfazione del cliente; sotto questo nome vengono intese tutte le attività portate avanti dalle aziende per fornire prodotti e servizi in grado di soddisfare i bisogni espressi dalla clientela.

In quest' ottica si collocano i programmi di *total quality management* ormai in uso in moltissime aziende, che si focalizzano sul raggiungimento della qualità totale attraverso la creazione di una strategia aziendale, di una organizzazione del lavoro e di un sistema di gestione del personale orientate al cliente finale ed al miglioramento continuo.

Per poter soddisfare il cliente è *necessario ascoltarlo*, perché solo così i suoi bisogni sono conosciuti dall' azienda.

Si rende quindi necessario la conoscenza dei clienti e delle loro aspettative, (qualità attesa), e dal grado di percezione della qualità del servizio-prodotto offerto da parte del cliente (qualità percepita).

Capita sempre più spesso di trovare presso negozi o uffici (oppure mandati via mail o telefonici) dei questionari da compilare nei quali si chiede di esprimere giudizi dell' azienda nel suo complesso o per particolari prodotti o servizi nuovi.

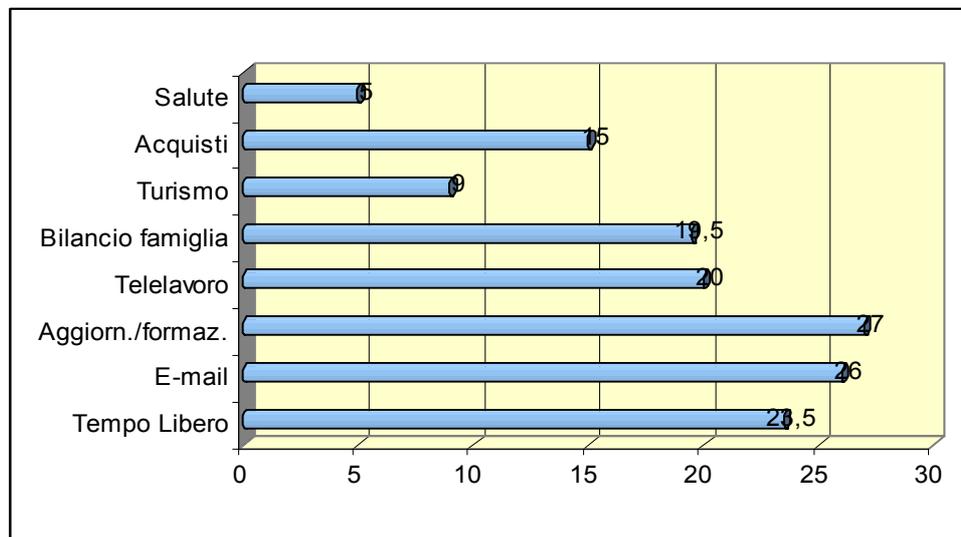
Dal confronto tra i due momenti, rilevazione di bisogni e del grado di soddisfazione reale del cliente sui bisogni espressi, scaturisce la possibilità di avviare programmi di miglioramento sui prodotti-servizi problematici, o di istituzione di nuovi prodotti-servizi che meglio si avvicinino ai bisogni reali dei clienti. Tale approccio porta le aziende a progettare tutta l'organizzazione in funzione del cliente come "priorità assoluta".

In conclusione i programmi di customer satisfaction sono costruiti in modo da :

- raccogliere il maggior numero di informazione sul cliente
- interpretarle ed analizzarle
- attivare le azioni di miglioramento
- presidiare l' intero processo.

Una recentissima ricerca di mercato della Camera di Commercio di Roma, ha portato un' utile apporto conoscitivo delle percezioni e delle aspettative dei consumatori riguardo le IT. Da questa ricerca sintetizziamo le informazioni per noi più utili ed interessanti.

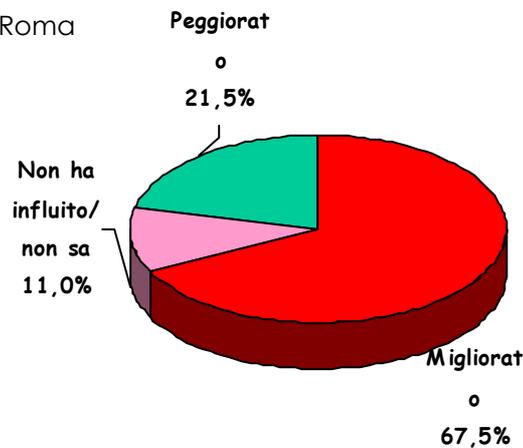
LEI PENSA CHE IN FUTURO UTILIZZERA' DI PIU' IL COMPUTER DA CASA PER ... ?



In termini di utilizzo futuro nella città di Roma, come si vede, il mercato oggi come oggi sembra essere maturo per uno sviluppo ad ampio raggio dell'uso del computer, non solo sugli utilizzi tradizionali (tempo libero, e-mail e aggiornamento), ma anche su quelli su cui finora si sono manifestate resistenze, come il telelavoro o quelle forme di utilizzo che richiedono esborsi (pagamento bollette, prenotazioni di viaggi o vacanze, acquisti on-line, ecc.).

LO SVILUPPO DELL'UTILIZZO DEI MEZZI DI COMUNICAZIONE AD ALTA TECNOLOGIA (COMPUTER, CELLULARI, PALMARI, ECC.) HA MIGLIORATO O PEGGIORATO LE ABITUDINI DI VITA DELLA NOSTRA SOCIETA'?

Provincia di Roma
200 casi



Nonostante le notevoli ambivalenze a livello di vissuto, il saldo in termini di miglioramento della vita sociale è indubbiamente positivo, ancora una volta con una particolare enfasi in provincia di Roma e nelle classi di età più giovanili

FONTE CIRM 2003

Strumenti del controllo economico della gestione : il budget.

Il controllo di gestione comporta la necessità di informazioni che devono essere ottenute prima, durante e dopo le operazioni.

L' insieme degli strumenti tecnico-contabili costituiscono la cosiddetta *contabilità direzionale*, ossia l' insieme dei dati quantitativo-monetari che permettono di effettuare in modo efficace il controllo di gestione.

Tali dati sono sistematici e a valore sono ottenibili da:

- budget;
- contabilità generale;
- contabilità analitica (se disponibile).

Tabella 4.2 Strumenti contabili gestionali e relative informazioni

Budget	Consente di conoscere i dati preventivi economici e finanziari riferiti al successivo periodo amministrativo, suddiviso in trimestri o mesi. Esso comporta la formulazione di parametri standard, sotto questo profilo si tratta di un budget a livello di direzionale che coinvolge sia l'aspetto economico che finanziario. Il controllo può essere effettuato anche a diversi livelli aziendali, nell'ambito di dati economici analitici.
Contabilità analitica	E', principalmente, un complesso di azioni atte alla riduzione dei costi e all'incremento dei ricavi. Consente di avere una conoscenza analitica dei singoli fenomeni aziendali ossia dei costi, dei ricavi, dei risultati economici delle singole produzioni (commesse etc.). Può essere tenuta anche a dati preventivi e, in questo caso, diventa uno strumento per il controllo analitico della gestione economica.
Contabilità generale	E' un sistema finalizzato alla rilevazione delle operazioni certe di gestione sulla base di rilevazioni svolte secondo una ben precisa metodologia per giungere alla redazione di documenti prevalentemente rivolti all'esterno, la cui natura è in gran parte consuntiva. Permette la quadratura dei risultati con la contabilità analitica.

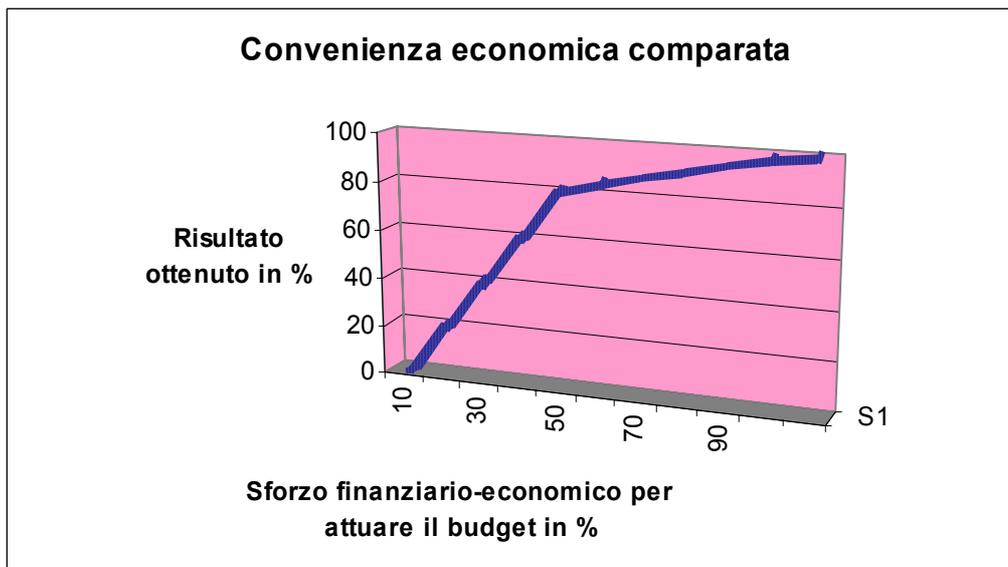
Il futuro è incerto, quindi che senso ha predirlo accuratamente?

Molti affermano che, date le variabili insite nella loro attività, i budget sono poco pratici. Eppure, le società che lo utilizzano con successo esistono!

Preparare un buon budget non significa predire il futuro come si fa con una palla di cristallo, ma significa pianificare in base alle esigenze dell'azienda seguendo un *calcolo di convenienza economica comparata*.

Questo perché ogni azienda ha degli obiettivi e delle disponibilità economiche diverse.

Grafico 4.0



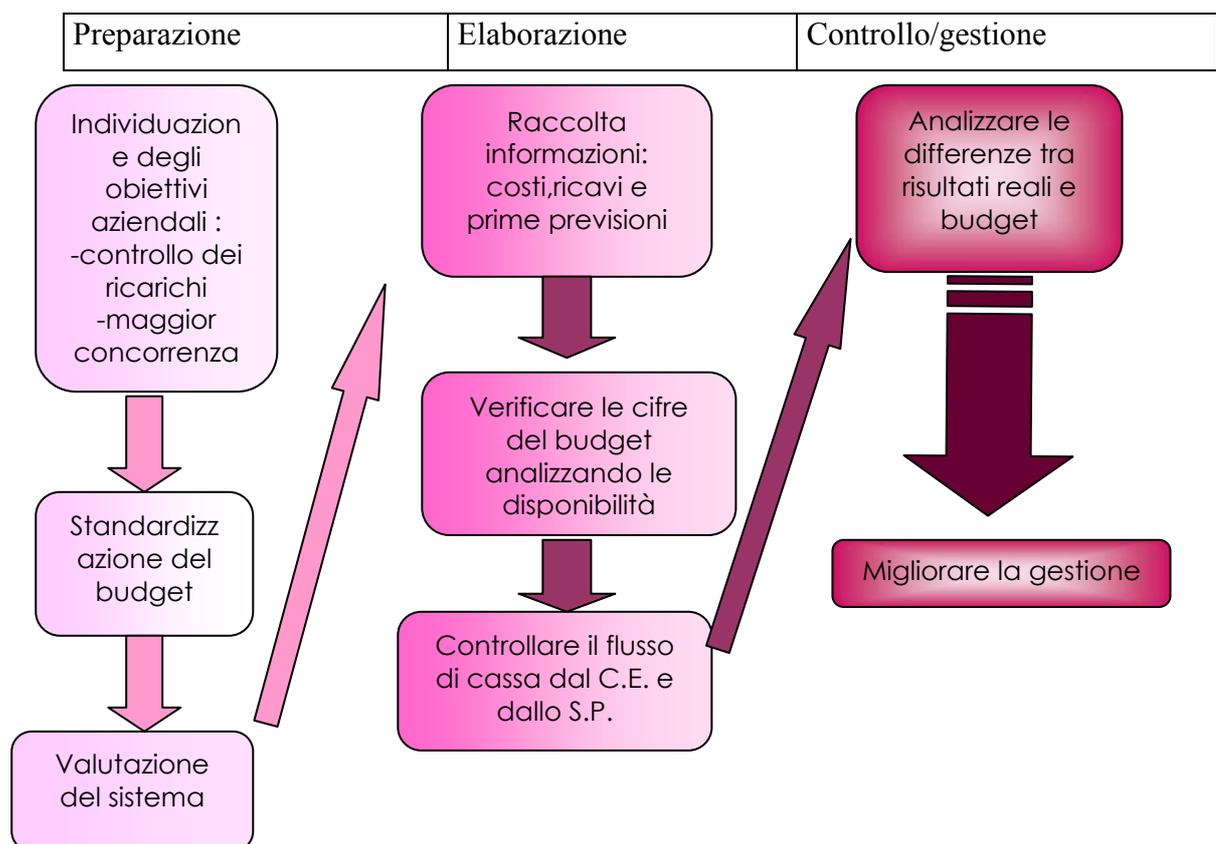
Possiamo notare dal grafico qui sopra riportato che per ottenere l'80% del risultato al quale si vuole pervenire, in un'azienda, servono il 20% delle risorse economiche finanziarie in un rapporto di 4:1 (ovvero 1 di sforzo e 4 di risultato).

Il rapporto si inverte passando a 1:4 per ottenere il restante 20% di risultato occorre impiegare uno sforzo molto impegnativo, quindi per molte aziende inutile.

Come il budget fa parte di un modello economico strutturato su pianificazione e controllo, così il processo di preparazione del budget segue un modello strutturato che è plasmato sulle esigenze della singola azienda.

Per questo il budget può essere definito come una procedura aziendale flessibile ed altamente soggettiva.

A seguito riportiamo uno schema sintetico e generale di preparazione di un budget.



La raccolta di informazioni economiche, data collection, sono preferibilmente di tipo originario, ovvero estrapolati esclusivamente per ciò che si intende studiare.

È essenziale che il controllo del budget avvenga attraverso il confronto di ciò che è accaduto e quello che è stato previsto.

È fondamentale, quindi, indagare periodicamente sulle discrepanze, attuando operazioni correttive e valutando come poter migliorare il budget futuro.

La Lamuc89, svolgendo attività di intermediazione, ha improntato sui flussi di cassa il controllo della gestione, avendo sempre sotto monitoraggio i costi di acquisto ed il ricarico dei prezzi di vendita.

Il flusso di cassa aziendale riguarda tutte le entrate e le uscite di denaro; se tale movimentazione non è sufficiente, l'impresa potrebbe correre dei rischi.

Il budget di cassa, che ricava le proprie cifre dal conto economico, esamina la regolarità di costi e ricavi e calcola i preventivi di incassi e pagamenti in contanti.

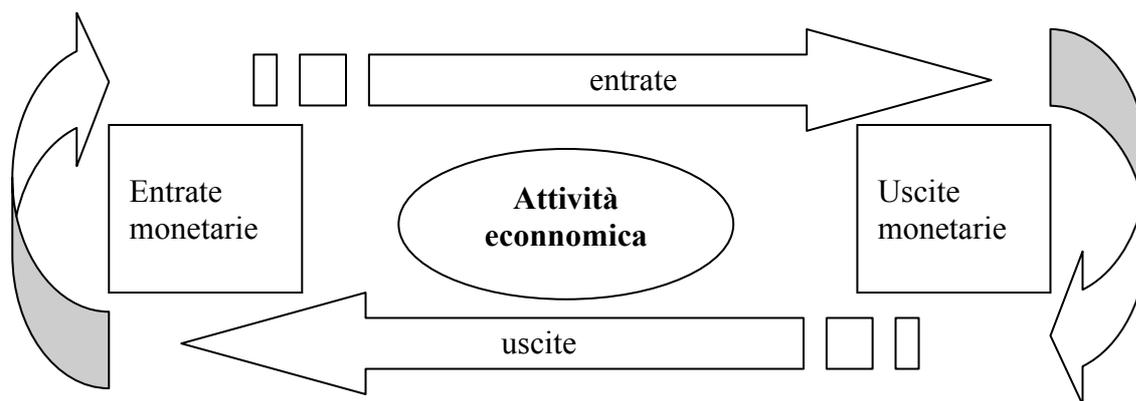
Per essere efficace il budget deve essere confrontato periodicamente coi risultati ottenuti, ovviamente la "frequenza" è inversamente proporzionale al consolidamento dell'azienda. Per un'azienda giovane si può avere anche una frequenza quindicinale, per poi salire a mensile, trimestrale ed infine annuale.

Non è pensabile una frequenza superiore all'anno poiché per legge, quindi ai sensi fiscali e civili, il bilancio dell'azienda è annuale.

L'importanza del cash-flow .

Il cash-flow non è altro che la rilevazione del *ciclo delle entrate e delle uscite monetarie* riferite ad un determinato periodo.

Fig. 4.0

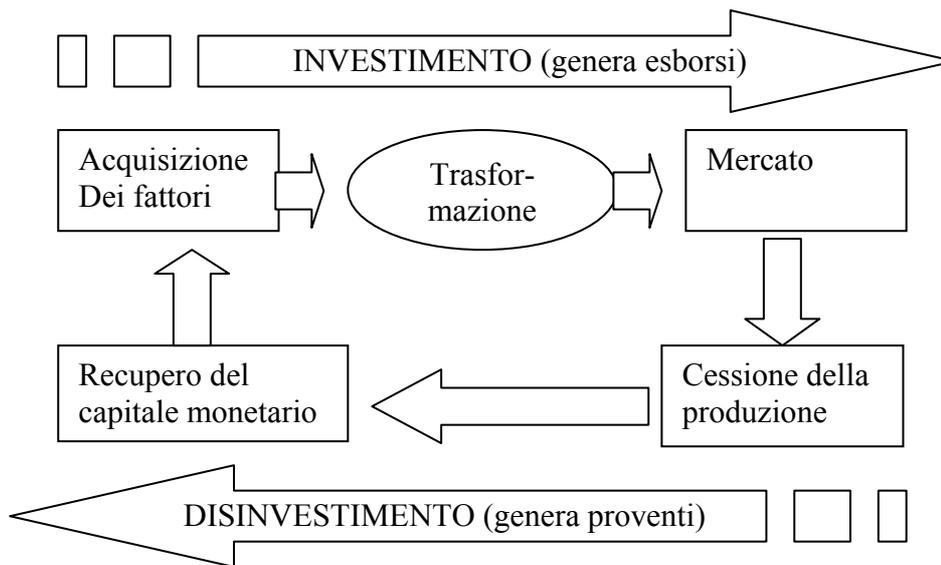


La gestione aziendale si svolge attraverso l' acquisizione dei fattori produttivi, la loro trasformazione ed il collocamento dei prodotti finiti nel mercato.

Con l'acquisizione dei fattori produttivi (risorse umane, finanziarie e risorse materiali) si generano quindi degli *esborsi*, con la cessione del prodotto finito nel mercato si generano invece i *proventi*. Questo meccanismo di funzionamento si chiama *ciclo dinamico d'investimento e disinvestimento* .

L'investimento si pone in essere con entrate di beni e di servizi, ai quali si accompagna un' uscita di valori monetari e creditizi. Il disinvestimento si realizza con le uscite di beni e di servizi, ai quali si accompagna un' entrata di valori monetari e creditizi.

Fig. 4.1



Gli investimenti si distinguono in *permanenti* e di *gestione corrente*. Gli investimenti permanenti creano la capacità produttiva necessaria per affrontare nel tempo l'attuazione dell'oggetto aziendale (beni strumentali e scelte finanziarie). Gli investimenti di gestione corrente attuano l'acquisizione dei fattori produttivi, la trasformazione e collocamento dei prodotti finiti nel mercato. Da tutto ciò si rivela un susseguirsi ed intrecciarsi di flussi in entrata ed in uscita che solo con l'ausilio del cash-flow possono essere controllati.

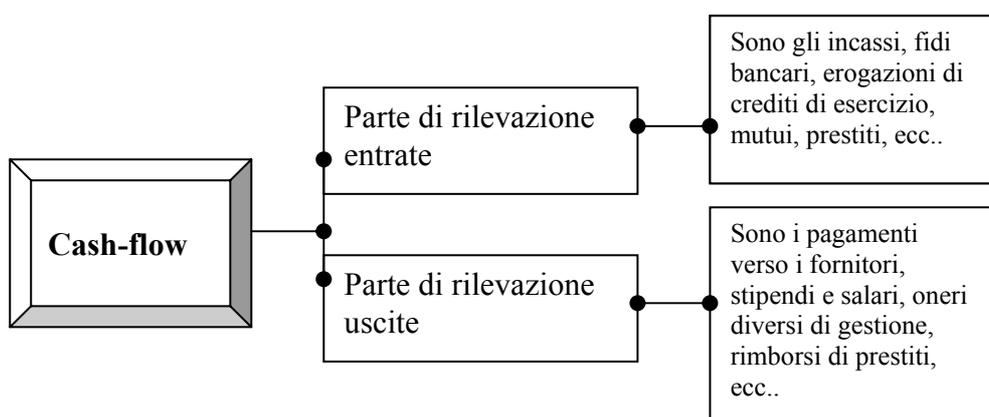
Il cash-flow deve essere redatto in due momenti ben definiti:

- I. all'inizio di ogni esercizio d'impresa (generalmente coincide con l'anno solare) in quanto è necessario determinare mese per mese in termini revisionali gli introiti e gli esborsi monetari
- II. nel corso dell'esercizio d'impresa, per controllare mensilmente, settimanalmente o anche giornalmente gli eventi finanziari revisionati ad intervenire tempestivamente nel caso in cui si verificasse qualche variazione.

La composizione del cash-flow : il flusso di cassa si scompone in una parte di rilevazione delle entrate ed in una rilevazione delle uscite.

La parte di rilevazione delle entrate, attraverso un'attenta analisi degli incassi derivanti dal lavoro acquisito e degli affidamenti bancari nonché dei finanziamenti, tempifica mese per mese gli introiti. La parte di rilevazione uscite, dopo un accurato studio minuzioso degli acquisti e delle spese da affrontare, tempifica mese per mese il denaro da erogare.

Fig. 4.2



Qui di seguito riportiamo l' esempio pratico di uno stralcio d'elencazione d' entrate ed uscite monetarie riferite ad un esercizio della Lamuc89. per motivi di riservatezza le cifre saranno approssimate.

Gli introiti riportati sono riferiti a commesse acquisite attraverso la partecipazione di gare di appalto relative alla fornitura di materiale, finanziamenti bancari ed altro.

Gli esborsi concernono invece i pagamenti verso i fornitori per l' acquisto dei materiali e dei prodotti, i pagamenti degli stipendi e dei salari, le tasse ecc..

Tabella 4.

ENTRATE DI GESTIONE DELL'ESERCIZIO		
COMMESSE		IMPORTO €
1	Commessa affidata dallo IUSM	3.495,00
2	Commessa affidata dall' 8^Divisione Genio Militare	10.000,00
3	commessa affidata dallo Studio Clifford Chance	25.678,90
4	servizi di assistenza affidate da altri clienti	178.542,00
5	ANTICIPO SU CONTRATTI	56.000,00
Totale entrate di gestione		273.715,90
USCITE DI GESTIONE DELL'ESERCIZIO		
DESCRIZIONE		IMPORTO €
1	Pagamento assicurazioni	-5.214,00
2	Pagamento carburante mezzi	-5.500,00
3	pagamento carte di credito	-4.879,45
4	pagamento fornitore x	-27.539,00
5	pagamento fornitore y	-24.076,00
6	pagamento fornitore w	-29.827,67
7	pagamento interessi spese banche	-4.450,00
8	restituzione banca anticipo su contratti	-56.000,00
9	pagamento pubblicità	-5.874,14
10	pagamenti imprevisti	-12.000,00
11	pagamenti vari	-4.872,98
12	pagamento abbonamenti giornali	-549,00
13	pagamenti spedizioni	-987,00
14	pagamento stipendi e salari	-50.000,00
15	pagamento telefono	-7.027,00
16	pagamento parcelle consulenti aziendali	-6.902,00
17	pagamento rate di rimborso finanziamento bancario	-6.293,00
Totale uscite di gestione		-251.991,24
SALDO ENTRATE meno USCITE		<u>21.724,66</u>

Attraverso l'utilizzazione del cash-flow si verifica la *copertura finanziaria* della gestione dell'esercizio corrente. Ma come già evidenziato, per avere un controllo costante è necessario tempificare il flusso di cassa mese per mese e conseguentemente proiettarlo per l'intero anno.

In altre parole, il periodo globale di riferimento deve essere frazionato in periodi intermedi, per esempio ogni mese.

Gli strumenti da utilizzare per redigere il cash-flow in tali termini sono la pianificazione e la programmazione.

Concettualmente la pianificazione è il processo attraverso il quale i soggetti atti alla guida dell'impresa fissano determinati obiettivi e strumenti per realizzare un certo futuro. Il processo di pianificazione si suddivide in due componenti principali: stabilire gli obiettivi e predisporre i mezzi e le vie.

Gli *obiettivi* rappresentano le mete che l'impresa, nello svolgimento della sua attività, vuole raggiungere. I *mezzi* (risorse materiali, immateriali e finanziarie) e le *vie* (nuovi prodotti e nuovi mercati) tracciati nel piano sono gli strumenti che consentono di realizzare gli obiettivi.

Nel caso specifico del flusso di cassa l'obiettivo è quello di coprire finanziariamente, dagli introiti della gestione corrente, tutti gli esborsi.

I mezzi sono invece le risorse finanziarie attraverso le quali si ottiene la copertura finanziaria e quindi gli incassi ed i finanziamenti bancari. Le vie sono infine gli strumenti dai quali scaturiscono gli introiti e perciò la cessione nel mercato del prodotto o servizio e le banche finanziatrici.

Per quanto riguarda la Lamuc89 :

- l' *obiettivo* è quello di verificare se nell'anno di riferimento le entrate monetarie derivanti dalle gare di appalto e dall'assistenza coprono tutte le uscite monetarie della gestione;
- i *mezzi* sono gli incassi scaturenti dalle commesse affidate dai vari clienti;

- le *vie* sono l'aggiudicazione delle gare di appalto e delle assistenze.

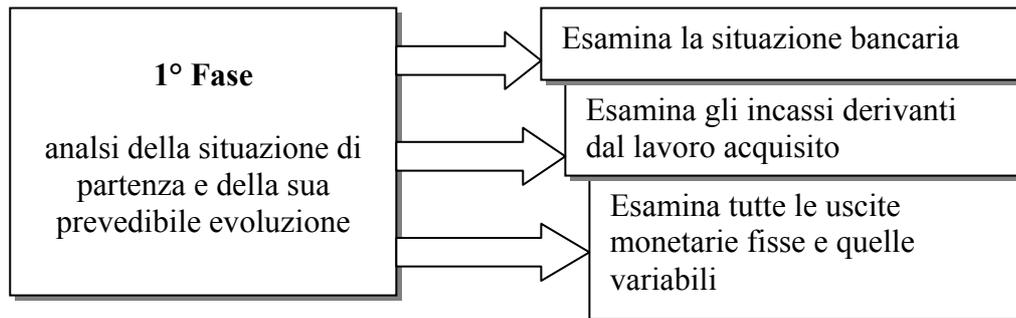
Nel linguaggio comune il termine pianificazione si usa come sinonimo di programmazione o viceversa. Nella realtà economica aziendale si parla invece di pianificazione quando si sviluppano previsioni di medio-lungo periodo (da 3 a 5 anni), si parla di programmazione quando si sviluppano previsioni di breve periodo (un anno).

Le fasi del processo di pianificazione o di programmazione nella redazione del cash-flow possono suddividersi nel modo seguente:

1. analisi della situazione di partenza e delle sua prevedibile evoluzione
2. tempificazione degli introiti e degli esborsi derivanti dall'analisi ed individuazione del fabbisogno finanziario
3. definizione degli obiettivi
4. formulazione delle strategie
5. redazione del piano definitivo
6. approvazione, esecuzione e controllo del piano definitivo.

L'analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione esamina tre importanti elementi che compongono il cash-flow:

Fig. 4.3

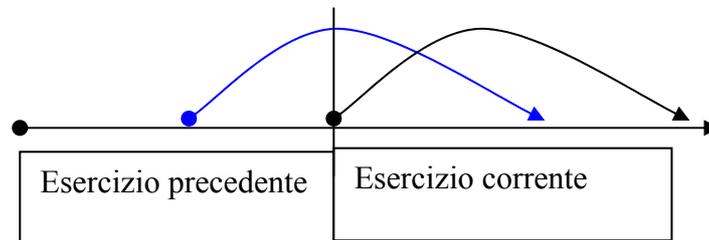


Esaminare la situazione bancaria significa elaborare una situazione precisa dei saldi bancari degli istituti di credito con cui l'impresa lavora e definire con esattezza la liquidità di cui dispone comprendendo nel calcolo anche il fido cassa. Nell'effettuare tale analisi è importantissimo confrontare gli ultimi estratti conto della banca con quelli annotati dalla contabilità interna all'azienda, in quanto accade spesso che i saldi non coincidano.

Una volta definita con esattezza la disponibilità liquida bancaria, d'allocare come *saldo di partenza* nella parte "rilevazione entrate" del cash-flow, è necessario sommare a quest'ultimo tutti gli incassi derivati da:

- lavoro acquisito nell'anno precedente e da continuare nell'esercizio corrente;
- lavoro acquisito all'inizio dell'esercizio corrente.

Fig. 4.4 Rappresentazione grafica del lavoro acquisito



La somma derivante dal saldo banca più gli incassi del lavoro acquisito costituisce quindi l' introito d' inizio esercizio dal quale, stabiliti gli esborsi si comprende la conseguente *copertura finanziaria* o *il fabbisogno finanziario iniziale*.

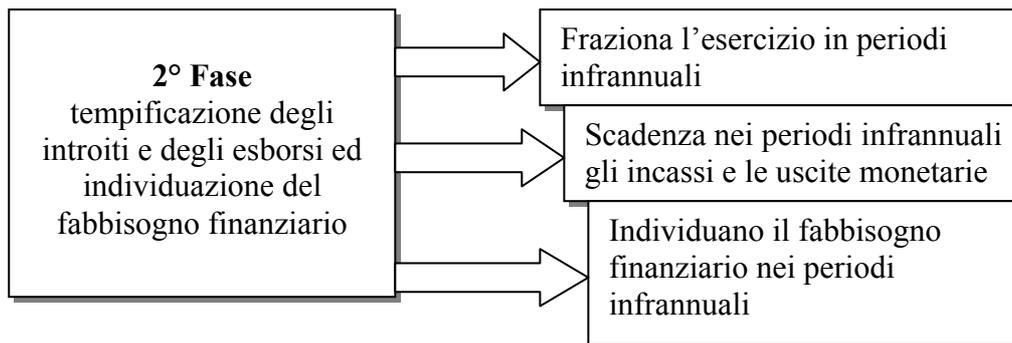
Per quanto riguarda la determinazione delle uscite monetarie, queste si dividono in:

- uscite monetarie variabili;
- uscite monetarie fisse;
- uscite monetarie semivariabili o miste.

Si definiscono *variabili* tutti quegli esborsi che variano al variare delle quantità prodotte e vendute. Si definiscono invece *fissi* tutti quegli esborsi che non variano al variare della quantità prodotta e venduta. *Semivariabili* sono invece quegli esborsi che non possono considerarsi né totalmente variabili né totalmente fissi.

Nella seconda fase si evidenziano tre importanti momenti attraverso i quali è possibile *tempificare nei periodi infrannuali* stabili tutti gli incassi e tutte le uscite di danaro rilevate e determinate nella prima fase della pianificazione.

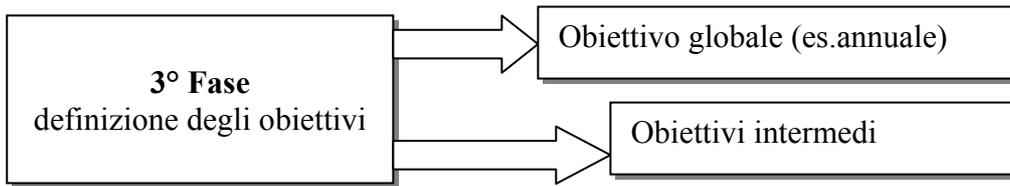
Fig. 4.5



Frazionare l'esercizio di riferimento significa suddividerlo in tanti piccoli periodi temporali all'interno dei quali vengono scadenzati gli introiti e gli esborsi. Definito il frazionamento temporale si riportano, per ogni periodo intermedio, i singoli incassi esaminati e le relative uscite di denaro, consentendo quindi l'individuazione dei *saldo intermedi*. In conseguenza di ciò, s'identificano per ogni spazio di tempo le concernenti *coperture finanziarie* o i *correlativi fabbisogni finanziari* in base ai quali è possibile stabilire gli obiettivi che verranno definiti nella terza fase.

Realizzato il cash-flow di inizio esercizio, individuata la copertura finanziaria ed il fabbisogno finanziario, sia dei singoli periodi intermedi che dell'intero esercizio, è ora possibile definire gli obiettivi.

Fig. 4.6



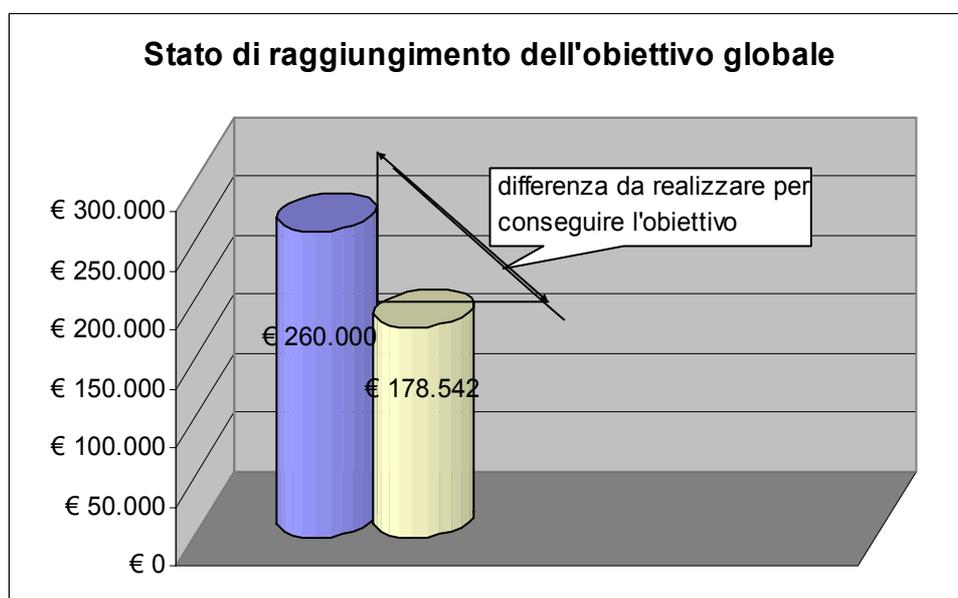
L'obiettivo globale nel flusso di cassa è rappresentato dall'ammontare del fatturato che si vuole raggiungere entro l'esercizio di riferimento e che ovviamente in termini finanziari, quindi all'interno del cash-flow, deve essere considerato iva compresa. Quest' ultima deve essere sempre prevista in quanto genera un importante ed utile introito di danaro, soprattutto quando si vende e si acquista con aliquote diverse, generando quindi *surplus monetari* che possono essere comodi per superare eventuali difficoltà nei periodi intermedi. L'ammontare del fatturato previsionato deve poi essere diviso nelle frazioni temporali definendo perciò gli obiettivi intermedi.

Un esempio grafico potrà chiarire eventuali dubbi; per verificare i dati vedere l'appendice 1 dove si riporta l'impostazione del cash-flow iniziale della Lamuc89 snc (i dati riportati sono indicativi anche se vicini alla realtà aziendale, per motivi di privacy). Come si potrà notare dal seguente grafico, in base a quanto stabilito nei contratti di assistenza ai clienti vari, l'ammontare dell' introito iniziale pari a € 178.542 è "esplosivo" nei periodi infrannuali da febbraio a luglio. In contrapposizione alle entrate di denaro sono tempificate, da gennaio a dicembre, le uscite di gestione, tutte le uscite monetarie, pari ad € 251.920.

Dall'analisi di flusso effettuata risulta un *fabbisogno finanziario* globale di € 50.928 come risulta dai conti, che inizia a manifestarsi dal mese di ottobre con € -4.850, utilizzando anche l'intero affidamento bancario segnalato (ammonta a circa € 10.000). Grazie a tale tempificazione è stato quindi possibile *rilevare l'insofferenze finanziare* con ben dieci mesi d'anticipo (da gennaio a ottobre) e decidere le soluzioni attraverso la definizione di obiettivi e strategie.

Il nostro obiettivo globale è il raggiungimento di un saldo di gestione positivo, lo stato di raggiungimento è dato dalle entrate fino al mese di settembre, la differenza tra i primi due sarà l'obiettivo da soddisfare.

OBIETTIVO GLOBALE	€ 260.000
STATO DI RAGGIUNGIMENTO	€ 178.542
DIFFERENZA DA CONSEGUIRE	€ 81.458

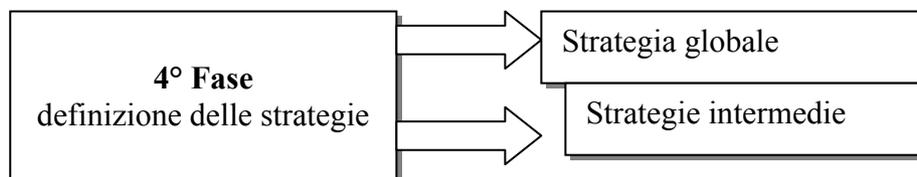


Il conseguimento degli obiettivi prefissati avviene attraverso la definizione delle strategie, che si dividono anche queste in globali ed intermedie.

Per strategia globale, s'intende il programma d'azione diretto a realizzare l'obiettivo globale, avente come oggetto il conseguimento di un soddisfacente saggio di rendimento a lungo termine del capitale investito nell'impresa.

Le strategie globali dell'impresa, nella redazione del cash-flow, tendono a definire un portafoglio di lavoro d'acquistare che sia in grado di far conseguire all'impresa stessa il programmato fatturato in modo tale da coprire non solo la sofferenza finanziaria individuata, ma creare anche un *surplus di liquidità*.

Fig. 4.7

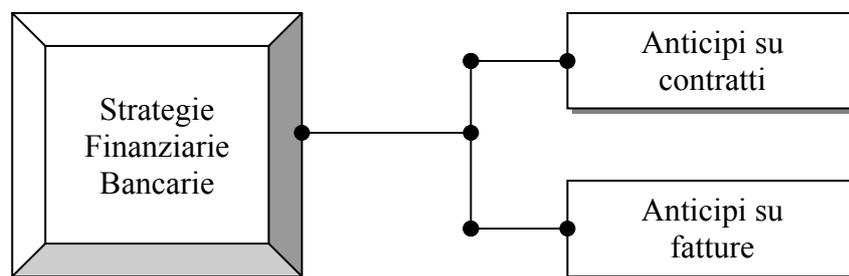


Nel caso specifico, le strategie s'identificano in *tecniche commerciali* che consentono la cessione nel mercato del proprio prodotto e/o servizio per poi ottenere gli incassi revisionati ed inseriti nel cash-flow definitivo.

Per quanto concerne le strategie intermedie, esse sono rappresentate da metodologie lavorative mirate a focalizzare gli introiti nelle frazioni di tempo identificate.

Tali metodiche vengono inoltre accompagnate da ulteriori *strategie finanziarie bancarie* attraverso le quali è possibile anticipare gli incassi ed inserirli dove necessita. Dette strategie finanziarie si dividono in *anticipi su contratti* ed *anticipi su fatture*.

Fig. 4.8



Gli anticipi su contratti sono operazioni finanziarie che solitamente la banca fa su contratti di vendita stipulati regolarmente e possibilmente registrati, all'interno dei quali è previsto il pagamento della prestazione tramite bonifico canalizzato su un apposito c/c (conto corrente) che viene acceso ad hoc presso lo stesso istituto. L'anticipo che generalmente la banca concede corrisponde al 20% dell'importo contrattuale.

Gli anticipi su fatture sono invece operazioni finanziarie che la banca consente su fatture emesse, possibilmente legate al contratto anticipato, all'interno delle quali è previsto il pagamento per mezzo di bonifico canalizzato su un apposito conto corrente, che non coincide con quello relativo all'anticipo sui contratti, che viene acceso ad hoc presso lo stesso istituto.

L'anticipo che generalmente la banca concede corrisponde all'80% dell'importo indicato in fattura.

Nella quinta e nella sesta fase una volta focalizzato il fabbisogno finanziario, fissati gli obiettivi e definite le strategie, si redige e si approva il cash-flow definitivo (o piano definitivo).

L'esecuzione del piano può avvenire solo dopo previa approvazione ed autorizzazione da parte degli organi competenti, nel nostro caso i titolari dell'azienda ed il consulente che svolge questo lavoro. In caso di mancata approvazione del piano o di uno dei suoi elementi, si deve provvedere alla revisione e ad una nuova formulazione.

Il cash-flow definitivo, quindi approvato e reso esecutivo, deve essere costantemente controllato ed aggiornato in base ai cambiamenti che si verificano nel corso dell'esercizio di riferimento che possono essere:

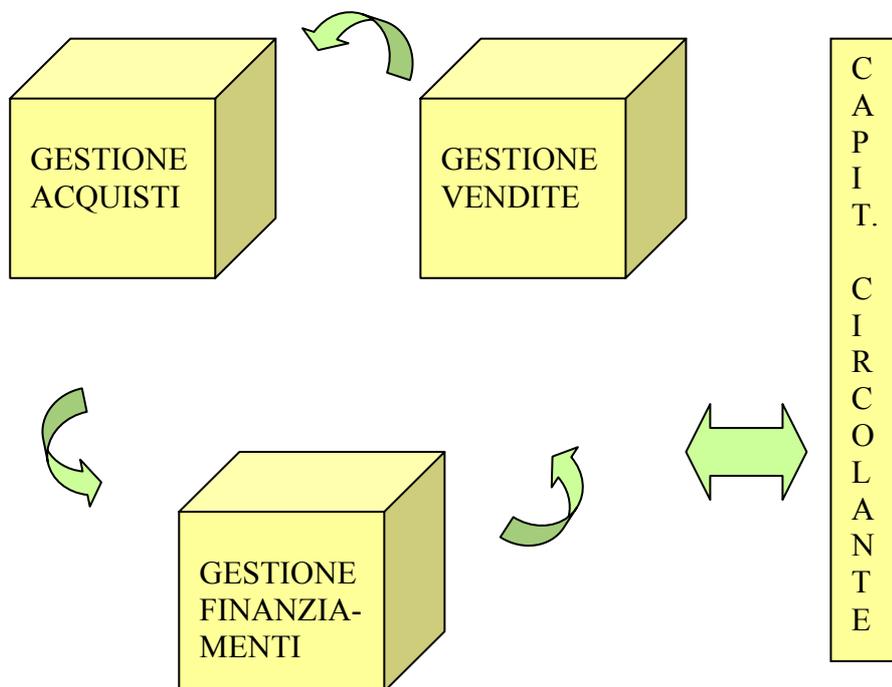
- ritardi negli incassi tempificati;
- introiti inferiori rispetto a quelli revisionati;
- anticipo di esborsi monetari;
- aumento di spese per gli imprevisti;
- imprevisti in genere.

A seconda del verificarsi dei mutamenti elencati, è possibile agire tempestivamente ed immediatamente nel flusso di cassa, aggiustandolo attraverso *spostamento di esborsi o anticipazioni di incassi* anche con mesi di anticipo, in quanto il piano è proiettato per tutto l'anno.

Quanto detto può essere fatto con estrema semplicità ed operatività soprattutto quando il cash-flow è redatto in un foglio elettronico di Excel.

Ecco che la Lamuc89 gestisce la propria contabilità e i vari prospetti finanziari di pagamenti e crediti, attraverso il programma Assolo cominato all' uso di Excel per la redazione del cash-flow.

Fig. 4.9



CONCLUSIONI

I risultati a cui si fa riferimento nel cash-flow definitivo della Lamuc89 sono visionabili interamente nell' appendice 2.

Questi risultati non concernono solamente alla vincita delle gare di appalto pubbliche o private, ma anche alla riorganizzazione aziendale che si è adoperata e che ha adeguato l'impresa al mutamento del mercato avvenuto negli ultimi anni.

Inoltre, a riguardo della gestione economica-finanziaria, lo staff ha *informatizzato il controllo di gestione* inserendo, rispettando i principi e le tecniche illustrate, uno *schema operativo di cash-flow* redatto ad hoc con l'ausilio di Excel.

Siffatto schema di flusso di cassa ha rivoluzionato radicalmente sia la gestione aziendale e la mentalità dei soci, quest'ultimi abituati a gestire le entrate e le uscite "alla giornata" senza pensare minimamente a cosa poteva accadere a distanza di uno o più mesi (mentalità che esiste in moltissime aziende e che purtroppo causa indebitamento e nei peggiori dei casi il fallimento).

Grazie a questa metodologia organizzativa, l'azienda è riuscita ad ottenere un notevole miglioramento finanziario, ovviando a tutte le dispersioni monetarie che negli anni passati impedivano sia l'adempimento di svariate scadenze e sia il reinvestimento dei surplus monetari.

Per di più, con tale proiezione d'entrate e d'uscite, si manifesta all'interno dell'azienda una *nuova mentalità orientata al futuro*, mirata ad una crescita costante e soprattutto duratura nel tempo, costruita pezzo per pezzo come se fosse un puzzle, dando quindi quella sicurezza che ai giorni d'oggi sfortunatamente all'interno delle imprese manca.

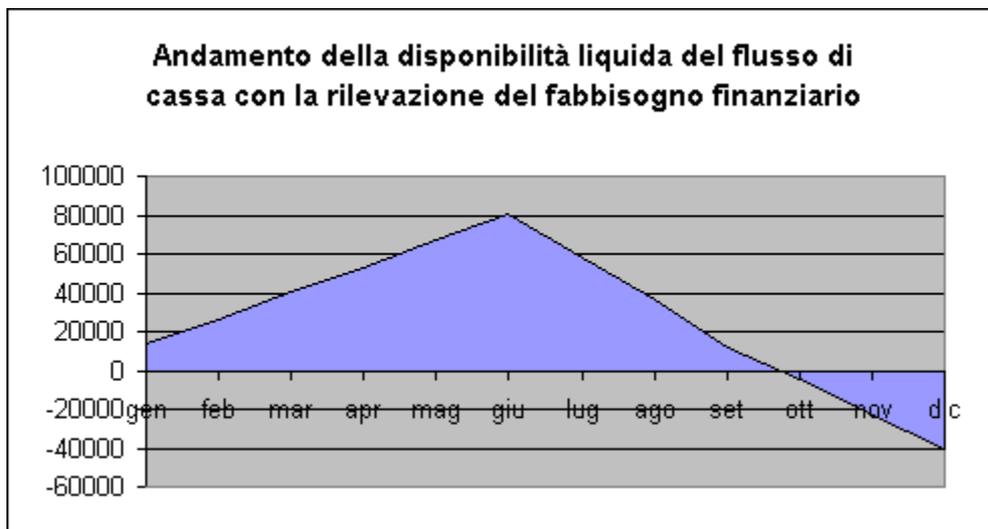
Appendice 1

Individuazione degli obiettivi

N°	Descrizione	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile
A	Saldo Banca iniziale	€ 22.450			
B	Entrate di gestione				
1	Assistenza		€ 35.708	€ 35.709	€ 35.708
4					
	Totale entrate	€ 22.450	€ 35.708	€ 35.709	€ 35.708
C	Uscite di gestione				
1	Uscite fisse assicurative			-€ 533	-€ 455
2	Uscite fisse abbonamenti riviste	-€ 274			
3	Uscite fisse commerciali		-€ 1.540		-€ 1.589
4	Uscite fisse consulenti aziendali		-€ 794		-€ 550
5	Uscite fisse uff.amministrativo		-€ 150	-€ 443	-€ 150
6	Uscite fisse personale dipendente	-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000
7	Uscite fisse rate prestito finanziario	-€ 789	-€ 789	-€ 789	-€ 789
8	Uscite variabili assicurazione		-€ 800		
9	Uscite variabili carta credito		-€ 1.000	-€ 879	-€ 670
10	Uscite variabili commerciali		-€ 1.500		-€ 1.458
11	Uscite variabili diverse			-€ 978	
12	Uscite variabili spese e interessi b.	-€ 440	-€ 312	-€ 567	-€ 200
	Totale uscite	-€ 18.503	-€ 23.885	-€ 21.189	-€ 22.861
D	Saldo di gestione	€ 3.947	€ 11.823	€ 14.520	€ 12.847
E	Saldo progressivo	€ 3.947	€ 15.770	€ 30.290	€ 43.137
F	FIDO BANCA	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
G	Disponibilità liquida totale	€ 13.947	€ 25.770	€ 40.290	€ 53.137

Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre
€ 35.709	€ 35.708				
€ 35.709	€ 35.708	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
-€ 103	-€ 498	-€ 157	-€ 519	-€ 960	
				-€ 275	
	-€ 1.413			-€ 1.345	
-€ 1.240	-€ 1.240	-€ 1.240			
-€ 239		-€ 150			-€ 150
-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000
-€ 789	-€ 789	-€ 789	-€ 789	-€ 1.578	
-€ 645		-€ 1.000	-€ 1.481	-€ 885	
-€ 350	-€ 670	-€ 665	-€ 450	-€ 1.568	
	-€ 556	-€ 500			
-€ 655	-€ 500	-€ 702	-€ 992		
-€ 460	-€ 197	-€ 442	-€ 125	-€ 298	
-€ 21.481	-€ 22.863	-€ 22.645	-€ 21.356	-€ 23.909	-€ 17.150
€ 14.228	€ 12.845	-€ 22.645	-€ 21.356	-€ 23.909	-€ 17.150
€ 57.365	€ 70.210	€ 47.565	€ 26.209	€ 2.300	-€ 14.850
€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
€ 67.365	€ 80.210	€ 57.565	€ 36.209	€ 12.300	-€ 4.850

Novembre	Dicembre	Totale
		€ 22.450
		€ 0
		€ 178.542
		€ 0
€ 0	€ 0	€ 200.992
		€ 0
		-€ 3.225
		-€ 549
		-€ 5.887
		-€ 5.064
		-€ 1.282
-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 204.000
-€ 789	-€ 789	-€ 9.468
		-€ 4.811
		-€ 6.252
-€ 500		-€ 4.514
		-€ 3.827
		-€ 3.041
-€ 18.289	-€ 17.789	-€ 251.920
-€ 18.289	-€ 17.789	-€ 50.928
-€ 33.139	-€ 50.928	
€ 10.000	€ 10.000	
-€ 23.139	-€ 40.928	



Appendice 2

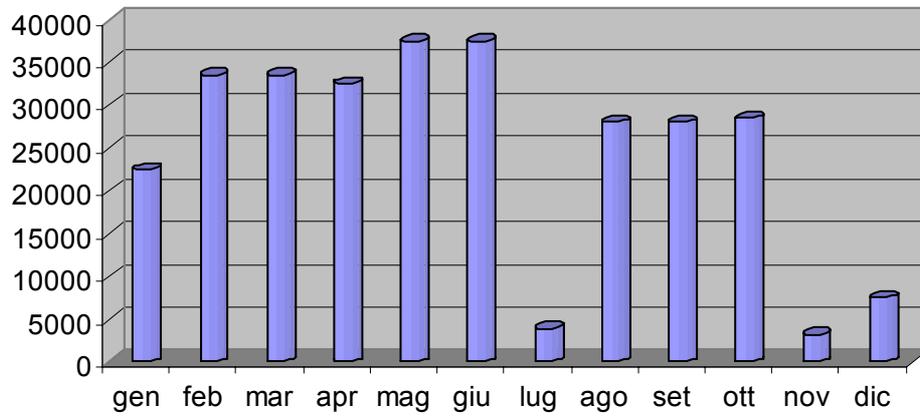
Il cash-flow definitivo

N°	Descrizione	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile
A	Saldo Banca iniziale	€ 22.450			
B	Entrate di gestione				
1	8^ divisione genio militare				
2	IUSM				
3	Clifford Chance				
4	Assistenza		€ 33.570	€ 33.570	€ 32.500
5	Anticipo su contratti				
6					
	Totale entrate	€ 22.450	€ 33.570	€ 33.570	€ 32.500
C	Uscite di gestione				
1	Uscite fisse assicurative			-€ 533	-€ 455
2	Uscite fisse abbonamenti riviste	-€ 274			
3	Uscite fisse commerciali		-€ 1.540		-€ 1.589
4	Uscite fisse consulenti aziendali		-€ 794		-€ 550
5	Uscite fisse uff.amministrativo		-€ 150	-€ 443	-€ 150
6	Uscite fisse personale dipendente	-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000
7	Uscite fisse rate prestito finanziario	-€ 789	-€ 789	-€ 789	-€ 789
8	Uscite variabili assicurazione		-€ 800		
9	Uscite variabili carta credito		-€ 1.000	-€ 879	-€ 670
10	Uscite variabili commerciali		-€ 1.500		-€ 1.458
11	Uscite variabili diverse			-€ 978	
12	Uscite variabili spese e interessi b.	-€ 440	-€ 312	-€ 567	-€ 200
	Totale uscite	-€ 18.503	-€ 23.885	-€ 21.189	-€ 22.861
D	Saldo di gestione	€ 3.947	€ 9.685	€ 12.381	€ 9.639
E	Saldo progressivo	€ 3.947	€ 13.632	€ 26.013	€ 35.652
F	FIDO BANCA	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
G	Disponibilità liquida totale	€ 13.947	€ 23.632	€ 36.013	€ 45.652

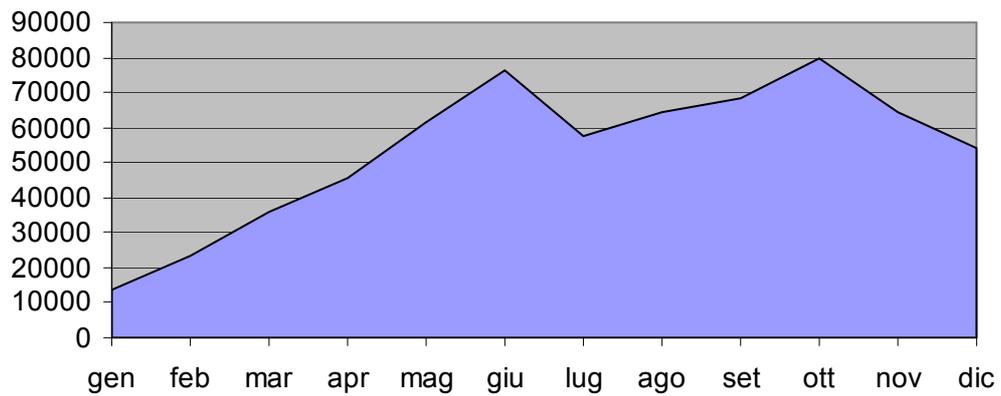
Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre
					€ 5.000
					€ 3.495
					€ 20.000
€ 37.500	€ 37.500	€ 3.902			
			€ 28.000	€ 28.000	
€ 37.500	€ 37.500	€ 3.902	€ 28.000	€ 28.000	€ 28.495
-€ 103	-€ 498	-€ 157	-€ 519	-€ 960	
				-€ 275	
	-€ 1.413			-€ 1.345	
-€ 1.240	-€ 1.240	-€ 1.240			
-€ 239		-€ 150			-€ 150
-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 17.000
-€ 789	-€ 789	-€ 789	-€ 789	-€ 1.578	
-€ 645		-€ 1.000	-€ 1.481	-€ 885	
-€ 350	-€ 670	-€ 665	-€ 450	-€ 1.568	
	-€ 556	-€ 500			
-€ 655	-€ 500	-€ 702	-€ 992		
-€ 460	-€ 197	-€ 442	-€ 125	-€ 298	
-€ 21.481	-€ 22.863	-€ 22.645	-€ 21.356	-€ 23.909	-€ 17.150
€ 16.019	€ 14.637	-€ 18.743	€ 6.644	€ 4.091	€ 11.345
€ 51.671	€ 66.308	€ 47.565	€ 54.209	€ 58.300	€ 69.645
€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
€ 61.671	€ 76.308	€ 57.565	€ 64.209	€ 68.300	€ 79.645

Novembre	Dicembre	Totale
		€ 22.450
		€ 0
€ 2.500	€ 2.500	€ 10.000
		€ 3.495
€ 679	€ 5.000	€ 25.679
		€ 178.542
		€ 56.000
		€ 0
€ 3.179	€ 7.500	€ 296.166
		€ 0
		-€ 3.225
		-€ 549
		-€ 5.887
		-€ 5.064
		-€ 1.282
-€ 17.000	-€ 17.000	-€ 204.000
-€ 789	-€ 789	-€ 9.468
		-€ 4.811
		-€ 6.252
-€ 500		-€ 4.514
		-€ 3.827
		-€ 3.041
-€ 18.289	-€ 17.789	-€ 251.920
-€ 15.110	-€ 10.289	€ 44.246
€ 54.535	€ 44.246	
€ 10.000	€ 10.000	
€ 64.535	€ 54.246	

Andamento degli incassi con l'inserimento della strategia bancaria



Andamento della liquidità con l'inserimento della strategia bancaria



Bibliografia

Come ottimizzare gli acquisti

J.E. Schorr – T.F. Wallace , FrancoAngeli 2000

Customer Relationship Management

Andrea Farinet – Eleonora Ploncher , Etas 2002

L'analisi Strategica per le decisioni aziendali

Robert M. Grant , il Mulino 2001

Il controllo di gestione per le PMI

B. Dei – F.Chiti – M.Parri , il Sole24Ore 2002

Il vantaggio competitivo nell'era di Internet

Peter Keen – Mark Mcdonald , Apogeo 2001

Internet :

www.i-dome.it

www.ilsole24ore.it