

Finanza aziendale, il ruolo del tesoriere

di Rupert Limentani (*)

Con questo contributo si vuole mettere in evidenza la strategicità della figura del tesoriere: i suoi compiti non si limitano alla gestione efficiente della liquidità e dell'indebitamento a breve, ma comprendono anche la messa a punto di strumenti di pianificazione finanziaria.

Nelle aziende industriali e commerciali le funzioni finanza e tesoreria spesso vengono accorpate, anche se i rispettivi compiti sono molto diversi l'uno dall'altro e la persona che li svolge interpreta il proprio ruolo come il «seguire le banche».

In questo articolo si illustrano i contenuti del ruolo di chi «segue le banche» in quanto, più che seguirle, dovrebbe gestirle, monitorare e trattare le condizioni, prevedere e organizzare i flussi in entrata e in uscita per evitare che ci siano contemporaneamente saldi debitori su una banca e saldi creditori su un'altra, scegliere la forma di credito più appropriata per gli scopi aziendali e, in genere, ottimizzare la voce «oneri finanziari» del conto economico dell'azienda, garantendone nel contempo la necessaria liquidità per far fronte agli impegni immediati.

Si tratteranno qui i seguenti temi e strumenti:

- la gestione della tesoreria e la sua importanza nel contesto di Basilea 2;
- la gestione delle banche e dei diversi servizi bancari con calcolo dei relativi costi;
- la previsione e la gestione dei flussi;
- i sistemi di cash management nazionale ed internazionale.

La tesoreria nel contesto di Basilea 2

Tra i processi di analisi e controllo, anche di tipo previsionale, quello applicato al controllo dei flussi finanziari nel breve periodo rappresenta un contributo informativo indispensabile per una corretta e vantaggiosa gestione aziendale. Infatti nell'attività aziendale occorre controllare, utilizzare e quindi ottimizzare le disponibilità liquide nel brevissimo periodo. Ciò significa sapere cogliere opportunità di risparmio ed evitare gli svantaggi e i rischi di una gestione non ottimale del *cash flow*.

Diverse sono le ragioni di interesse sui temi della gestione di tesoreria delle PMI. Innanzitutto il tradi-

zionale e preponderante fabbisogno di fonti finanziarie, con il vincolo di debito che caratterizza la dotazione di tali imprese, induce sempre più a sensibilizzare e formare la consapevolezza dell'imprenditore su condizioni, tipologie e modalità di gestione delle fonti.

Tale consapevolezza diventa necessità di comprensione quando gli equilibri patrimoniali, finanziari ed economici risultanti nelle imprese costituiscono la principale fonte di informazioni sulla base delle quali viene formato il giudizio di merito creditizio, o rating.

Questo giudizio, seguendo anche le novità regolamentari introdotte dall'Accordo di Basilea 2, influenza sempre più la definizione delle condizioni di accesso al credito delle imprese. Ecco quindi che una consapevole valutazione delle caratteristiche e dell'impatto di tali strumenti consente all'imprenditore di indirizzare le proprie scelte anche nella qualità delle fonti di debito acquisite.

Il rating creditizio non rappresenta l'unica leva per porre attenzione ai temi della tesoreria e degli strumenti finanziari. Le novità del nuovo codice societario e i sempre più dettagliati vincoli fiscali nella deducibilità degli oneri finanziari necessitano di un'analisi ad ampio raggio delle caratteristiche e dell'impatto dei nuovi strumenti finanziari per una razionale gestione aziendale.

Diventa quindi necessario migliorare la gestione operativa della tesoreria, aumentare la precisione della previsione finanziaria e l'accuratezza nel controllo dell'operatività quotidiana, utilizzare tutti gli strumenti disponibili per garantire all'azienda la riduzione degli oneri finanziari e la redditività degli investimenti a breve termine.

Nota:

(*) L&P Limentani & Partners.

Infatti aumentando l'efficacia nella gestione dei flussi monetari e migliorando la gestione dei rapporti con gli intermediari finanziari si possono conseguire margini interessanti, mentre l'introduzione di strumenti avanzati nella gestione finanziaria permette di controllare e ridurre i rischi finanziari connessi alla gestione della tesoreria.

Quando un'impresa gestisce nel modo migliore i flussi di cassa, i vantaggi di ordine economico sono numerosi, consistenti e immediati: si evita di sconfinare oltre il fido concesso, risparmiando sui pesanti oneri finanziari di extrafido; è più facile monitorare i pagamenti in entrata sollecitando tempestivamente i pagamenti arretrati ai clienti; anche i pagamenti ai fornitori vengono negoziati da una posizione più solida; un livello corretto di liquidità si traduce in una maggiore affidabilità verso il sistema bancario e consente di ottenere condizioni creditizie sensibilmente migliori.

Gestione delle banche e dei servizi bancari

Lo strumento principale nel rapporto fra banca e azienda è - naturalmente - il conto corrente.

Attorno a questo veicolo ruota la quasi totalità degli strumenti correnti di finanziamento a breve e di gestione dei pagamenti e incassi offerti dalla banca.

Condizioni conto corrente

La negoziazione delle condizioni applicate al conto acquisisce grande importanza. Le principali condizioni economiche sono:

- tasso attivo (su saldi creditori);
- tasso passivo (su saldi debitori);
- commissione massimo scoperto (ancorché in via di abolizione);
- commissione istruttoria fido;
- penali per debordo fido;
- spese di chiusura (o di tenuta conto);
- spese per riga di e/c o per operazione (meno un eventuale numero di operazioni gratuite in franchigia);
- spese produzione / invio estratto conto e altre comunicazioni.

Invece le condizioni riferibili a singole operazioni si possono sintetizzare nel modo seguente:

- spese per bonifici nazionali (differenziati per bonifici effettuati via internet banking, bonifici cartacei, bonifici urgenti ecc.);
- spese Ri.Ba. (commissione di presentazione, giorni valuta, commissione per insoluti);
- spese bonifici esteri (area UE, extra-UE, inferiori o superiori a € 12.500, in euro o in divisa estera ecc.);

- commissione per emissione garanzie e fidejussioni;
- commissioni e giorni valuta per il pagamento di imposte e tasse con F24.

TAEG e tasso medio ponderato di periodo

Nel coacervo di condizioni diventa molto difficile effettuare un confronto omogeneo fra banca e banca. Molti tesorerieri si limitano a confrontare i tassi d'interesse e le commissioni unitarie che, pur avendo una valenza, di certo non forniscono il quadro completo. Diventa infatti importante calcolare per ogni rapporto bancario il TAEG (Tasso Annuo Effettivo Globale), chiamato anche ISC (Indicatore Sintetico di Costo), aggregandolo successivamente per calcolare un TAEG complessivo per tutti i rapporti con una determinata banca e quindi su tutti i rapporti in essere con l'intero sistema bancario.

Oltre a calcolare il TAEG è possibile calcolare un tasso medio ponderato di periodo. Questo fornisce un livello di tasso debitore ancora più elevato di quello nominale, poiché i saldi creditori generalmente vengono remunerati ad un tasso molto più basso del tasso debitore (può essere utile calcolare il costo implicito della bassa remunerazione dei saldi attivi rispetto ad un tasso di mercato). Quindi eventuali saldi creditori non riescono a compensare i saldi debitori.

Nel seguente esempio di una chiusura trimestrale di un conto corrente si simula in cinque passi il calcolo del TAEG. Non si tiene conto nell'esempio dell'effetto della cosiddetta «capitalizzazione infra-annuale», ovvero gli interessi infra-annuali fino al 31 dicembre sugli interessi addebitati il 31 marzo, il 30 giugno e il 30 settembre di ogni anno, poiché l'inclusione di tale elemento (componente dell'ISC) renderebbe più difficile il monitoraggio, da un trimestre all'altro, nel caso in cui una determinata banca avesse migliorato o peggiorato le condizioni.

Calcolo numeri creditori e debitori

Si utilizzano i saldi per valuta (da estratto conto scalare). Per ipotesi si sono evidenziati i saldi e tassi presenti in Tavola 1.

Dalla Tavola 1 si possono estrarre i seguenti dati.

Numeri debitori totali: -14.912.756.

Numeri creditori totali: +428.754.

Numeri totali: -14.484.002.

Il saldo medio debitore è:

$$-14.912.756/90 = -165.697,29 \text{ €}$$

Il saldo medio creditore:

$$+428.754 / 90 = +4.763,93 \text{ €}$$

Tavola 1 – Saldi e tassi

	Saldo	Giorni	Numeri	Tasso
31/12/2005	256.879,78 -	16	4.110.076 -	5,5%
16/01/2006	279.674,50 -	12	3.356.094 -	5,5%
28/01/2006	15.879,78 +	27	428.754 +	0,5%
24/02/2006***	671.014,52 -	10	6.710.145 -	5,75%
06/03/2006	29.457,64 -	25	736.441 -	5,75%
31/03/2006				
Totale				90

Il saldo medio ponderato è:

$$-14.484.002 / 90 = -160.933,36 \text{ €}$$

Calcolo interessi debitori

Considerando i numeri debitori si calcolano gli interessi (Tavola 2).

Calcolo commissione massimo scoperto

Si ipotizza un'aliquota della commissione massimo scoperto: 0,75% flat trimestrale.

Il saldo debitore massimo (verificatosi il giorno 24.2.2006) è stato di:

$$\text{€ } 671.014,5 \times 0,75\% = \text{€ } 5.032,61$$

Si deve tenere conto che la commissione di massimo scoperto è in via di abolizione a seguito del «Decreto Bersani», anche se le modalità di abolizione e di eventuale sostituzione con altre tipologie di commissione verranno stabilite nei prossimi mesi.

Altre spese di liquidazione

Si ipotizzano spese di chiusura, tenuta conto di produzione, estratto conto e commissioni varie di: € 35,00.

Nel calcolo del TAEG vanno incluse solo le spese e le commissioni riferibili al funzionamento base del conto e all'inquadramento di un affidamento, non le spese per la singola operazione.

Calcolo del tasso annuo effettivo globale

Con i dati raccolti si calcola il totale interessi e commissioni (Tavola 3).

Rapportando il totale interessi e commissioni al saldo medio liquido debitore di periodo e annualizzan-

Tavola 2 – Interessi debitori

Numeri	Tasso	Interessi
4.110.076	x 5,5% / 365	= € 619,33
3.356.094	x 5,5% / 365	= € 505,71
6.710.145	x 5,75% / 365	= € 1.057,08
736.441	x 5,75% / 365	= € 116,01
		€ 2.298,13

do la percentuale si ottiene il TAEG - tasso annuo effettivo globale:

$$\text{€ } 7.365,74 / \text{€ } 165.697,29 / 90 * 36500 = 18,03\%$$

Si nota subito la differenza fra i tassi nominali (5,5% e 5,75%) e il tasso effettivo: in questo esempio l'effetto della commissione di massimo scoperto e delle spese è stato maggiore del triplo del tasso. Nei rapporti bancari delle piccole e medie imprese tale situazione - purtroppo - si verifica piuttosto frequentemente e si ribadisce quanto sia opportuno monitorare non solo i tassi nominali ma anche e soprattutto il tasso complessivo risultante dalla liquidazione effettiva di fine trimestre.

Tasso creditore

In modo analogo è possibile calcolare il tasso creditore; come nell'esempio precedente non si tiene conto dell'effetto della capitalizzazione infra-annuale. Si riportano gli interessi netti (Tavola 4) al saldo medio creditore e si annualizza il risultato.

Considerando i dati della Tavola 4, si calcola il tasso effettivo:

$$\text{€ } 4,29 / \text{€ } 4.763,93 / 90 \times 36500$$

Infine è possibile calcolare il tasso medio ponderato (misto). In questo caso si rapporta il saldo fra interessi debitori e interessi creditori netti al saldo medio ponderato di periodo e si annualizza il risultato.

Tavola 3 – Interessi e commissioni

Interessi	€ 2.298,13
Commissione massimo scoperto	€ 5.032,61
Altre spese di liquidazione	€ 35,00
Totale interessi e commissioni	€ 7.365,74

Tavola 4 – Interessi creditori

Numeri	Tasso	Interessi
428.754	x 0,5% / 365	€ 5,87
	- Ritenuta 27%	€ 1,58 -
		€ 4,29

Tasso effettivo:

$$(\text{€}7.365,74 - \text{€} 4,29) / \text{€} 160.933,36 / 90 \times 36500 = 18,55\%$$

Si può notare che il tasso effettivo sul saldo medio ponderato è più alto del tasso debitore (TAEG); la differenza evidenzia la misura per la quale il tasso creditore su giacenze non compensa il tasso debitore su saldi passivi.

Si suggerisce alle imprese di trattare un tasso «parametrato» con le proprie banche, sia come tasso attivo che come tasso passivo, e non un tasso «assoluto».

Ad esempio si potrebbe ipotizzare un tasso Euribor 3 mesi - 0,5% sulle giacenze e Euribor 3 mesi +0,75% sui saldi passivi. In tal modo quando si verificherebbero movimenti nel tasso Euribor la banca modificherebbe il tasso attivo e il tasso passivo in modo sincronizzato, evitando di allargare la «forbice» fra tasso attivo e passivo.

La previsione e la gestione dei flussi

Le funzionalità tipiche di un sistema di tesoreria comprendono i seguenti elementi:

- gestione ottimale della liquidità a breve sui singoli conti bancari, per evitare saldi di segno opposto;
- calcolo preventivo del fabbisogno di liquidità / di linee di credito a breve in funzione della previsione di incassi e di esborsi;
- gestione delle operazioni di finanziamento a breve, medio e lungo periodo;
- calcolo preventivo degli interessi su finanziamenti a tasso fisso o indicizzati (Tavola 5);
- controllo effettivo delle differenze di cambio e/o del costo delle coperture rischio cambio che si aggiungono al costo finanziario;
- cash management nazionale (corporate banking interbancario italiano) e internazionale (ottimizzazione dei flussi su diverse società del gruppo in diverse valute).

Per quanto riguarda la funzionalità principale di monitoraggio e di previsione dei flussi, un sistema di tesoreria deve essere in grado di monitorare i flussi correnti (entrate ed uscite dall'attività commerciale o industriale), i flussi finanziari (entrate ed uscite da attività finanziarie, investimento / disinvestimento liquidità, rimborso finanziamenti ecc.), i flussi straordinari (entrate ed uscite per investimenti e disinvestimenti) e, infine, deve prevedere i flussi futuri suddivisi per singola tipologia.

A tale proposito un sistema di previsione e di monitoraggio potrebbe seguire, ad esempio, lo schema proposto nella Tavola 5.

Lo schema andrebbe valorizzato generalmente per periodi mensili, ma potrebbe anche essere utilizzato

per prevedere i flussi di cassa per altri periodi, ad esempio per un periodo settimanale, decadale, bimestrale o trimestrale secondo i cicli di cassa dell'azienda, per un periodo futuro possibilmente di 4-6 mesi.

I periodi futuri più distanti possono essere maggiormente aggregati: previsione giornaliera per la settimana in corso, previsione settimanale per le otto settimane successive e quindi previsione mensile.

Un sistema di tesoreria dovrebbe idealmente seguire e prevedere i flussi e i saldi futuri dapprima su ogni singola banca, poi con un aggregato, per evidenziare la posizione finanziaria complessiva.

La previsione dei flussi e dei saldi migliora la gestione dei singoli conti bancari evitando la creazione contemporanea di saldi attivi infruttiferi su un conto e saldi passivi onerosi su un altro conto. Una gestione efficiente dei conti bancari evita il formarsi di punte elevate di utilizzo dei conti correnti, che potrebbero generare interessi su un fuori fido e commissioni di massimo scoperto elevati. Inoltre, potendo prevedere il probabile fabbisogno di linee di credito, l'impresa può rivolgersi alla propria banca in anticipo. Quindi la banca si sente più tutelata a fronte di un'azienda in grado di prevedere il proprio fabbisogno di liquidità.

Risulta però difficile per l'impresa stimare la tempistica degli incassi e a volte anche la banca sulla quale confluiranno. A causa dell'incertezza e dei continui mutamenti, le informazioni nel sistema, soprattutto le previsioni sugli incassi, devono essere aggiornate quotidianamente, onde evitare di risultare errate e fuorvianti. Inoltre è difficile reperire sul mercato sistemi di tesoreria che siano in grado di «dialogare» con il sistema di contabilità; pertanto quasi sempre viene richiesta la doppia digitazione delle operazioni sui conti bancari.

La presenza diffusa di sistemi di home-banking agevola il reperimento tempestivo dei dati delle operazioni contabilizzate e alcuni sistemi di tesoreria permettono l'inserimento automatico della movimentazione proveniente dalle banche.

La rappresentazione per flussi aggregati di movimenti fornisce anche una visione sui dati consuntivi e la creazione di un'analisi del cash flow finanziario («Afflusso / deflusso piano base» nello schema riportato sopra). Ciò consente di valutare con precisione la provenienza e la destinazione dei flussi finanziari in entrata e in uscita.

Un sistema di tesoreria è indispensabile nell'attività di budgeting, di simulazione e di previsione e di attuazione di una pianificazione finanziaria completa. I sistemi più avanzati hanno moduli per la gestione dei budget finanziari aziendali e analisi degli scosta-

Tavola 5 – Sistema di previsione e monitoraggio

Entrate di cassa	
Incassi vendita prodotti	
Incassi da assistenza	
Investimento/disinvestimento liquidità	
Totale entrate (A)	
Uscite ordinarie	
Stipendi	
Contributi	
Ritenute Irpef dipendenti	
Materie prime (componenti)	
Manutenzione ordinaria	
Ecc. ecc.	
Altre uscite di cassa correnti	
Totale uscite ordinarie (B)	
Afflusso / Deflusso ordinario (C) (= A - B)	
Investimenti e lavori di ristrutturazione	
Per acquisto macchinari	
Capannone	
Uffici	
Altre uscite di cassa non correnti	
Interessi passivi finanziamenti	
Totale investimenti e lavori di ristrutturazione (D)	
Afflusso / Deflusso piano base (E) (= C + D)	
Incr./decr. Finanziamento Banca n° 1	
Incr./decr. Finanziamento Banca n° 2	
Incr./decr. Finanziamento Banca n° 3	
Rate Leasing pagate	
Incr./ decr. Finanziamento azionisti	
Afflusso / Deflusso debiti (F)	
Saldo apertura Finanziamento Banca n° 1	
Saldo apertura Finanziamento Banca n° 2	
Saldo apertura Finanziamento Banca n° 3	
Saldo apertura Finanziamenti Leasing	
Saldo apertura Finanziamento azionisti	
Totale saldi apertura finanziamenti (G)	
Saldo finale Finanziamento Banca n° 1	
Saldo finale Finanziamento Banca n° 2	
Saldo finale Finanziamento Banca n° 3	
Saldo finale Finanziamenti Leasing	
Saldo finale Finanziamento azionisti	
Totale saldi finale finanziamenti (H) (= G + F)	
Piano delle liquidità	
Saldo apertura liquidità (I)	
+/- afflusso/deflusso piano base (E)	
+/- afflusso/deflusso debiti (F)	

(segue)

Saldo finale liquidità (J) (= I + E + F)	
Disponibilità linee di credito	
Linee di credito per finanziamenti (K)	
- saldo finale finanziamenti (H)	
Disponibilità linee di credito per finanziamenti (L) (= K - H)	
+ saldo finale liquidità (J)	
Ecceденza/Fabbisogno fondi a breve (M) (= L + J)	
Linee di credito a breve (N)	
Disponibilità linee di credito a breve (O) (= M + N)	

menti con i dati consuntivi o di forecast, nonché una serie di report contenenti fra l'altro i seguenti dati:

- statistiche di lavoro bancario per tipologia di operazione e per banca;
- calcolo preventivo interessi su finanziamenti e sviluppo piani di ammortamento su mutui;
- scadenziario operazioni finanziarie varie;
- proiezioni di future esigenze di liquidità sulla base di un piano di liquidità integrato con il processo di budgeting;
- gestione operazioni derivate di copertura di rischio di tasso e di cambio (swaps, opzioni, cap, collar, floor, FRA ecc.).

Alcuni sistemi più avanzati forniscono informazioni ed elaborazioni sui rischi di tasso e di cambio presenti in azienda, effettuano il calcolo del costo complessivo di determinate tipologie di operazioni (R.I.B.A., RID ecc., comprensivo del costo dei giorni banca e delle commissioni) e gestiscono il processo di pagamento ai fornitori.

Per quanto riguarda il portafoglio effetti, occorre innanzitutto potere simulare la presentazione di effetti su diversi circuiti bancari per calcolarne la relativa economicità. Infatti, una volta calcolato il costo dell'indebitamento bancario sul singolo conto e sulla singola banca è possibile trasformare i «giorni banca» concordati con l'istituto di credito in un costo finanziario espresso in euro e in percentuale aggiuntiva del tasso. Il sistema di tesoreria deve essere in grado di gestire anche la presentazione e la trasmissione telematica di effetti, di esiti e di insoluti.

Per la gestione dei pagamenti ai fornitori, invece, un sistema integrato di tesoreria deve: gestire le code di pagamento, ovvero fornire la possibilità di specificare in anticipo la data oppure il ritardo con cui verranno saldate le singole fatture rispetto alla scadenza; gestire i pagamenti con simulazione del costo economico della canalizzazione su diverse banche delle distinte di pagamento; creare la distinta di pagamento e gestire l'inoltro telematico; aggiornare la posizione della contabilità relativa alle

fatture da saldare.

I sistemi di cash management nazionale e internazionale

I sistemi di cash management sui rapporti bancari nazionali sono volti ad ottimizzare la gestione della liquidità sui conti intrattenuti presso diverse banche, mentre il principio fondamentale della gestione di cassa internazionale si fonda sul presupposto che le operazioni di pagamento e di riscossione nei paesi stranieri siano effettuate con la stessa rapidità e facilità che in Italia.

Scopo del cash management è quello di accentrare i saldi di fine giornata su un unico conto bancario, remunerato con un tasso più favorevole del normale, in modo da ottimizzare l'investimento a breve termine della liquidità, oppure il credito a breve termine. Per svolgere tale funzione è necessario reperire in tempo reale informazioni sui movimenti in entrata e in uscita sui singoli conti bancari ed effettuare dei giroconto a fine giornata a credito o a debito del conto di accentramento, detto anche conto «target».

Qualora il cash management venga effettuato fra diverse società, occorrerà che sui conti inter-company accesi per tale scopo vengano concordati i tassi d'interesse da applicare sui saldi intercompany che ogni componente del gruppo detiene presso la società accentratrice.

Il Corporate Banking Interbancario, noto come C.B.I., è un servizio bancario telematico che consente ad un'azienda di qualsiasi dimensione di lavorare direttamente, tramite il proprio computer, con tutte le banche con le quali intrattiene rapporti. Esso permette, tramite messaggi standardizzati, l'invio di disposizioni di incasso e di pagamento, nonché la ricezione di tutti i dati contabili necessari per le attività di cash management.

Il C.B.I. è quindi un servizio di trasporto di flussi elettronici relativi ad operazioni bancarie e commerciali messo a disposizione da una banca, defini-

ta «proponente», ad un'impresa che è cliente, oltre che della proponente, di altre banche, definite «passive».

Il servizio prevede un collegamento telematico tra impresa e banca proponente, o una sua Struttura Tecnica Delegata (STD), che consente di scambiare i flussi elettronici con tutte le banche passive, oltre che con la banca proponente. I flussi predisposti dall'impresa possono contenere disposizioni d'incasso e di pagamento, mentre quelli predisposti dalle banche contengono gli esiti delle disposizioni d'incasso e le informazioni necessarie per il cash management.

Realizzato in passato con il coordinamento dell'ABI, il servizio si propone di garantire alla clientela imprenditoriale adeguati livelli di servizio, anche attraverso il controllo del rispetto delle regole. In particolare, il C.B.I.:

- centralizza i rapporti di un'impresa verso l'intero sistema bancario, in un unico punto;
- fornisce una vasta gamma di funzioni finanziarie, informative e commerciali;
- utilizza sempre lo stesso standard di comunicazione;
- fornisce un servizio personalizzato alle esigenze della singola impresa;
- consente l'eventuale integrazione con le procedure aziendali;
- fornisce un servizio basato sulla cooperazione delle banche, senza ridurre gli spazi competitivi.

Cash management internazionale

Per quanto riguarda invece il cash management internazionale, i servizi proposti dalle banche aiutano le imprese con flussi transfrontalieri a gestire direttamente le transazioni e i saldi sui conti esteri, a tenere sotto controllo i debitori stranieri, a rimpatriare i saldi a credito e ad effettuare pagamenti internazionali e locali. Di fatto, l'introduzione della moneta unica europea non ha ancora semplificato i sistemi di pagamento all'estero, poiché ogni paese richiede specifiche modalità di pagamento.

Di seguito si elencano i principali strumenti e servizi che compongono il cash management internazionale.

Multibank Reporting

Permette di controllare a distanza le operazioni e i saldi sui propri conti tenuti presso qualsiasi banca.

Automated Collection

Per rimpatriare i fondi presso la sede centrale da conti dello stesso gruppo bancario e da altri conti.

Lock Box service

Servizio per l'incasso di assegni all'estero, onde evitare che questi transitino materialmente dall'Italia. Gli assegni vengono spediti direttamente dall'ordinante alla banca estera che ne cura l'incasso inviando successivamente una contabile di accredito che riporta, oltre all'importo, il nome dell'ordinante e gli eventuali riferimenti citati da quest'ultimo.

Target Balancing

Il servizio porta ad un livello predeterminato i saldi dei conti aperti nella rete di un solo gruppo bancario, accentrando le eccedenze e colmando i deficit, avendo come controparte il conto centrale della società. Il risultato è un minore costo operativo nell'accentramento dei saldi, una riduzione dell'indebitamento del gruppo, una posizione netta di tesoreria.

Notional Pooling

Per compensare in modo virtuale i saldi debitori e creditori allo scopo di ridurre gli interessi debitori e incrementare gli interessi creditori. In questo caso, i saldi dei diversi conti vengono comunque mantenuti presso lo stesso gruppo bancario, ma compensati virtualmente.

Esistono numerose problematiche specifiche del cash management internazionale, che andrebbero discusse individualmente fra impresa e banca. In particolare, si menzionano i seguenti punti:

- la gestione delle valute diverse dall'euro (l'impresa deve decidere se effettuare un pooling anche in altre valute);
- le problematiche fiscali: se una società deposita o prende in prestito fondi presso un'altra società dello stesso gruppo in un altro paese possono sorgere problematiche fiscali infra-gruppo (i tassi fra le società devono essere tassi di mercato);
- un gruppo bancario che fornisce un servizio di cash management internazionale generalmente lo effettua solo su conti accesi presso i propri sportelli nei diversi paesi. Ciò presuppone un accentramento di gran parte dell'operatività su un'unica controparte bancaria;
- i trasferimenti transfrontalieri di accentramento su un pool di finanziamento di una controllante devono avvenire con valuta compensata, altrimenti si vanifica lo scopo del meccanismo;
- la banca che effettua il servizio deve inquadrare linee di credito infra-giornaliere e overnight a favore del gruppo e delle singole società operative per non bloccare l'operatività quotidiana;

- occorre stabilire su quale società del gruppo accentrare la liquidità (il cosiddetto conto target) a fine giornata;
- occorre concordare con la banca fornitrice del servizio i tassi avere ai quali verrà remunerato il pool e i tassi dare sui quali il pool potrà indebitarsi, nonché i relativi tassi infra-gruppo;
- i tassi devono essere aggiornati con regolarità.

La funzione integrata del tesoriere

Il ruolo del tesoriere in azienda non può essere ridotto in modo semplicistico a colui che «segue le banche», poiché si occupa di tante funzioni diverse che, come si è visto, possono essere raggruppate nelle quattro aree sopra descritte.

Tale ruolo non è finalizzato soltanto a risparmiare denaro per l'impresa gestendo in modo efficiente la liquidità e l'indebitamento a breve, ma comprende anche e soprattutto la messa a punto di strumenti utili per la pianificazione finanziaria, per il reperimento del credito bancario, per la gestione di flussi in euro e in valuta e, quindi, anche la minimizzazione dei rischi finanziari. La funzione del tesoriere è centrale nella gestione finanziaria dell'azienda e come tale deve essere supportata da una strumentazione adeguata. La consapevolezza delle attività che il ruolo implica è il primo passo verso la creazione di una funzione integrata che possa fungere nel vero senso della parola da «centrale operativa» della finanza aziendale.

NOVITÀ

La pratica degli acquisti nel settore ITC

Best practices, strategie, criticità

Piero Gilotto

Ipsoa, 2007, € 23,00



Il volume tratta di acquisti di ICT – Information and Communication Technology cercando di conciliare l'analisi rigorosa delle tematiche con l'**esperienza pratica sul campo** day by day, per raccontare una realtà viva e stimolante, probabilmente ancora poco conosciuta, ma di notevole interesse e di grande rilevanza economica.

Il testo è arricchito da un **nutrito numero di esempi**, citazioni, informazioni e numeri utili alla conoscenza di questo specifico mercato.

Il **linguaggio** usato è volutamente **semplice e comprensibile**, per agevolare nel lettore l'accesso ad un mondo contraddistinto da complessità tecnologica e da continua innovazione.

Alla luce, pertanto, della frammentarietà delle informazioni esistenti sull'argomento, si è cercato di organizzare, secondo un **percorso logico-descrittivo**, le con-

scenze e le best practices in una trattazione organica, il più possibile completa, che privilegia le tematiche di business rispetto ai tecnicismi informatici e alla contrattualistica.

La conclusione di questo percorso metterà in evidenza, nella **catena del valore**, l'Ufficio Acquisti, l'ICT aziendale, l'Azienda e la parte che ogni attore può recitare al meglio, nella chiarezza dei ruoli, delle competenze e delle responsabilità.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- **Redazione:** tel. 02 8247.6085
e-mail: ammin.fin@ipsoa.it
- **Servizio Clienti:** tel. 02.82476794
fax 02.82476403
e-mail: servizio.clienti@ipsoa.it
- **Agenzie Ipsoa di zona** (sul sito www.ipsoa.it)