
Il fabbisogno di consulenza finanziaria delle Pmi e la formula del business office

Seminario di studio
*La consulenza finanziaria e creditizia alle Pmi:
quale ruolo per i confidi?*
Milano, mercoledì 23 giugno 2010

Luca Erzegovesi

Dipartimento di informatica e studi aziendali, Università di Trento
Email: luca.erzegovesi@unitn.it

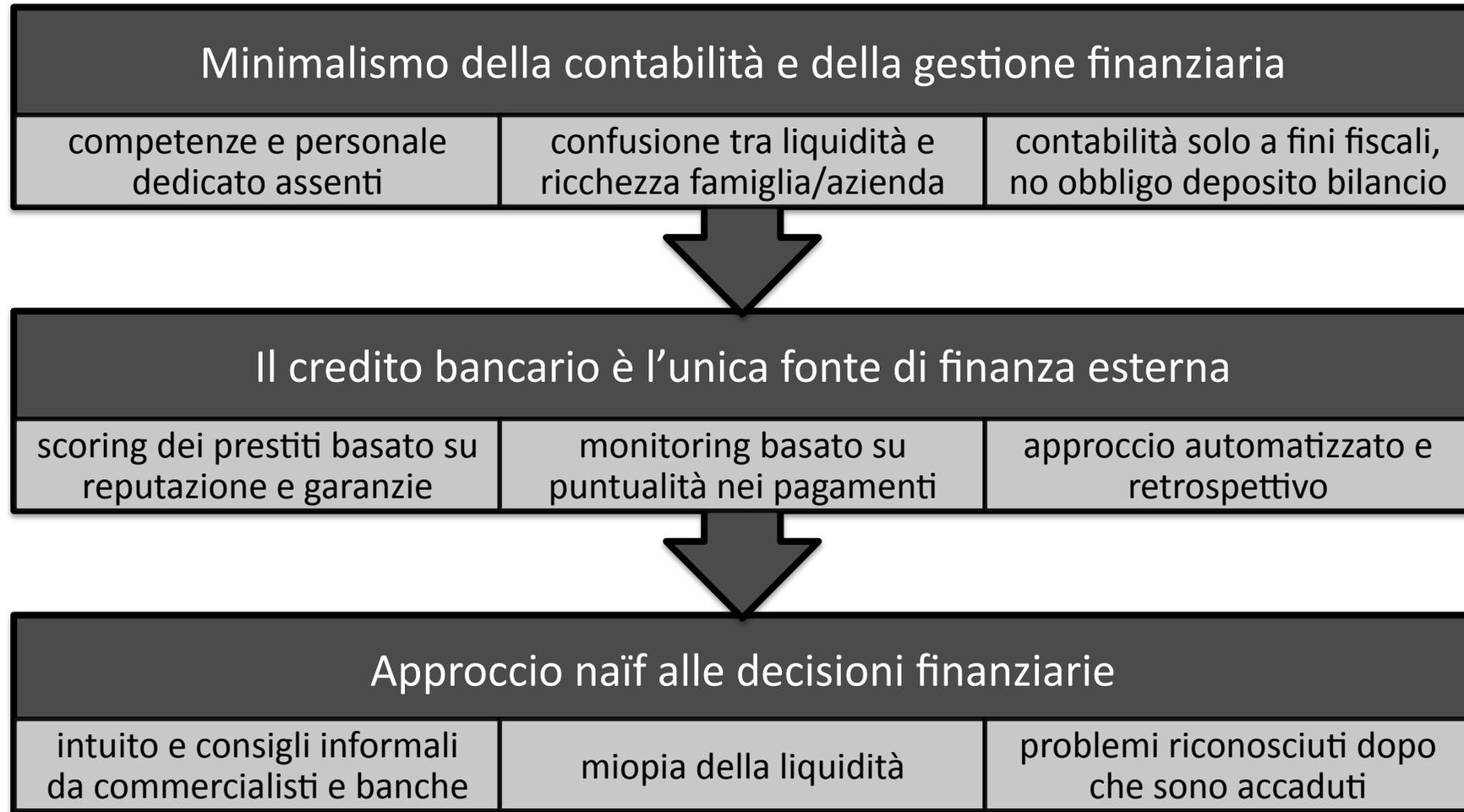
Sommario

- ❑ **Importanza della consulenza e idea del *business office***
- ❑ **I servizi da offrire con priorità: l'esperienza del *business point***
 - Dall'*outsourcing* della contabilità al controllo economico-finanziario
 - Accesso al credito e pianificazione di cassa a breve termine
 - Piani finanziari a medio termine a carattere straordinario
- ❑ **Ipotesi di modello organizzativo e di pricing del servizio**
- ❑ **Un portale web per la consulenza finanziaria: tesorete**

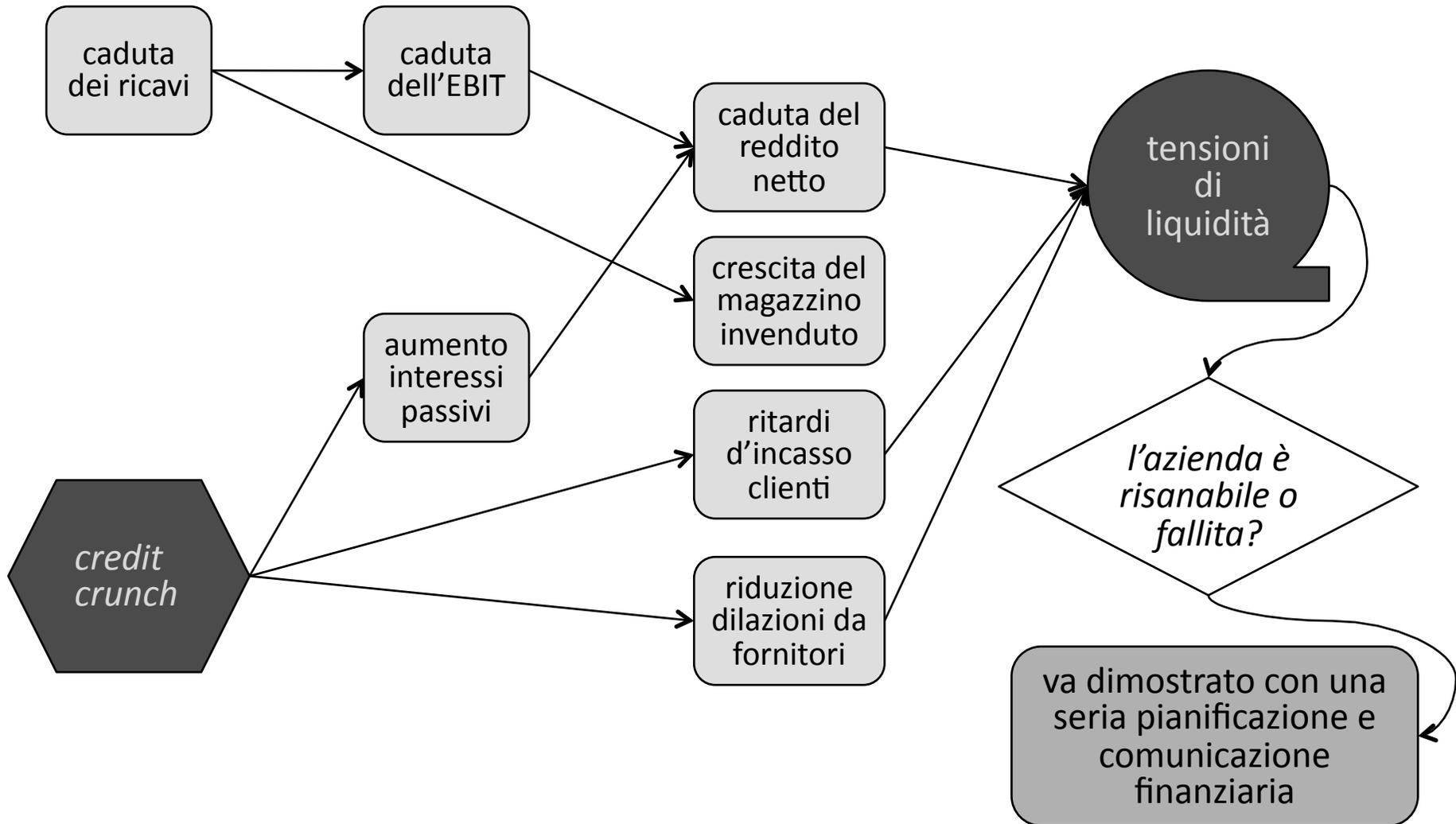
1

**Importanza della consulenza
e idea del *business office***

La finanza delle piccole imprese in Italia: l'approccio tradizionale



La finanza delle piccole imprese: le sfide dopo la crisi



Ruolo della consulenza: stato dell'offerta

- ❑ Oggi si tende a vendere carta (analisi e report)
 - Autodiagnosi e check-up finanziario
 - Servizi di pre-rating e rating
 - Informazioni creditizie sui clienti
- ❑ Serve invece una presenza esperta in azienda
 - Affiancare l'impresa in maniera continuativa nelle scelte finanziarie
 - Mettere ordine nelle informazioni e nei comportamenti
 - Apprezzare le conseguenze di medio periodo
 - Evitare errori e distruzione di ricchezza

Ruolo della consulenza: *business office* e sua missione

Obiettivi

Difesa e incremento del valore del patrimonio netto complessivo (ricchezza netta) dei clienti dato da



Ruolo della consulenza: i principi del *business office*

❑ **Vincoli di equilibrio finanziario – patrimoniale**

- Prelievo minimo erogabile ai proprietari, secondo un profilo legato alle esigenze / aspettative di consumo (ciclo vitale)
- Difesa di un valore minimo di liquidazione del patrimonio consolidato
 - In caso di dissesto aziendale
 - Alla cessazione / trasferimento dell'attività d'impresa

❑ **Regole auree di gestione finanziaria integrata**

- Focus sul ritorno economico e di cassa delle attività operative, *key driver* della creazione di valore → non sovrainvestire, disinvestire se il business non è più sostenibile
- Chiara separazione tra investimento aziendale e patrimonio familiare → non spremere l'impresa per sostenere i consumi, trasparenza verso le banche
- Semplicità nella gestione dei debiti e degli strumenti finanziari → non pasticciare con strumenti complessi e costosi
- Non prendere rischi sulla ricchezza familiare, specie se correlati con l'attività di impresa → cautela nell'investire in Borsa e su speculazioni immobiliari
- Prevenire è meglio che curare → in caso di tensioni finanziarie, avviare subito azioni di riequilibrio (piani di ristrutturazione del passivo, cessione di attività)

I servizi consulenziali di cui c'è bisogno: le priorità

■ Servizi di consulenza continuativa

- ✦ Pianificazione economico-finanziaria a breve termine e controllo di gestione
- ✦ Affiancamento relazioni impresa-banca e alimentazione valutazioni di fido e altre comunicazioni alla banca (es. controllo covenants)
- ✦ Programmazione di tesoreria a breve termine e ottimizzazione investimenti della liquidità e utilizzi linee di credito

■ Servizi a carattere non ricorrente

- ✦ Valutazione investimenti / business plan e relativo piano di copertura finanziaria
- ✦ Piani di riassetto o risanamento finanziario

I servizi consulenziali di cui c'è bisogno: altri

■ Servizi specializzati

- ◆ Consulenza legale “preventiva” (contrattualistica, rapporti con banche, clienti, fornitori, enti pubblici)
- ◆ Consulenza in situazioni di crisi aziendale (accordi di ristrutturazione debiti, concordati, fallimenti)
- ◆ Gestione rischio di cambio e di interesse, uso derivati
- ◆ Gestione patrimonio aziendale / personale e previdenza integrativa
- ◆ Pratiche di contributo pubblico
- ◆ Supporto al ricorso a capitale di rischio esterno e prestiti *mezzanine*
- ◆ Successione e trasferimenti di azienda

Fonti di valore aggiunto per i clienti

- ❑ Errori strategici e di investimento prevenuti
- ❑ Rischi non remunerativi eliminati o trasferiti → riduzione del costo medio del capitale
- ❑ Decisioni di finanziamento appropriate e a costo minimo
- ❑ Miglioramento capacità negoziale vs banche grazie a maggiore e migliore comunicazione finanziaria
- ❑ Costi della non qualità tagliati
 - Ritardati pagamenti, extrafido, operazioni in emergenza
- ❑ Sfruttamento ragionato di benefici fiscali
- ❑ Tranquillità e sicurezza, tutela del benessere familiare

Chi si sta muovendo

- ❑ Iniziative di singoli professionisti
 - studi professionali, consulenti, ex dirigenti bancari
- ❑ Società di consulenza specializzate
 - Società di consulenza locali (differenziate dagli studi professionali)
 - Grandi società di servizi professionali (non con piccole imprese)
- ❑ Associazioni di categoria
 - Sportelli credito-finanza
 - Centri servizi contabili (CAAF)
- ❑ Confidi
- ❑ Banche
 - azioni promozionali e formative sulle imprese clienti
 - qualificazione responsabili di cliente Pmi

2

**I servizi da offrire con priorità:
l'esperienza del *business point***

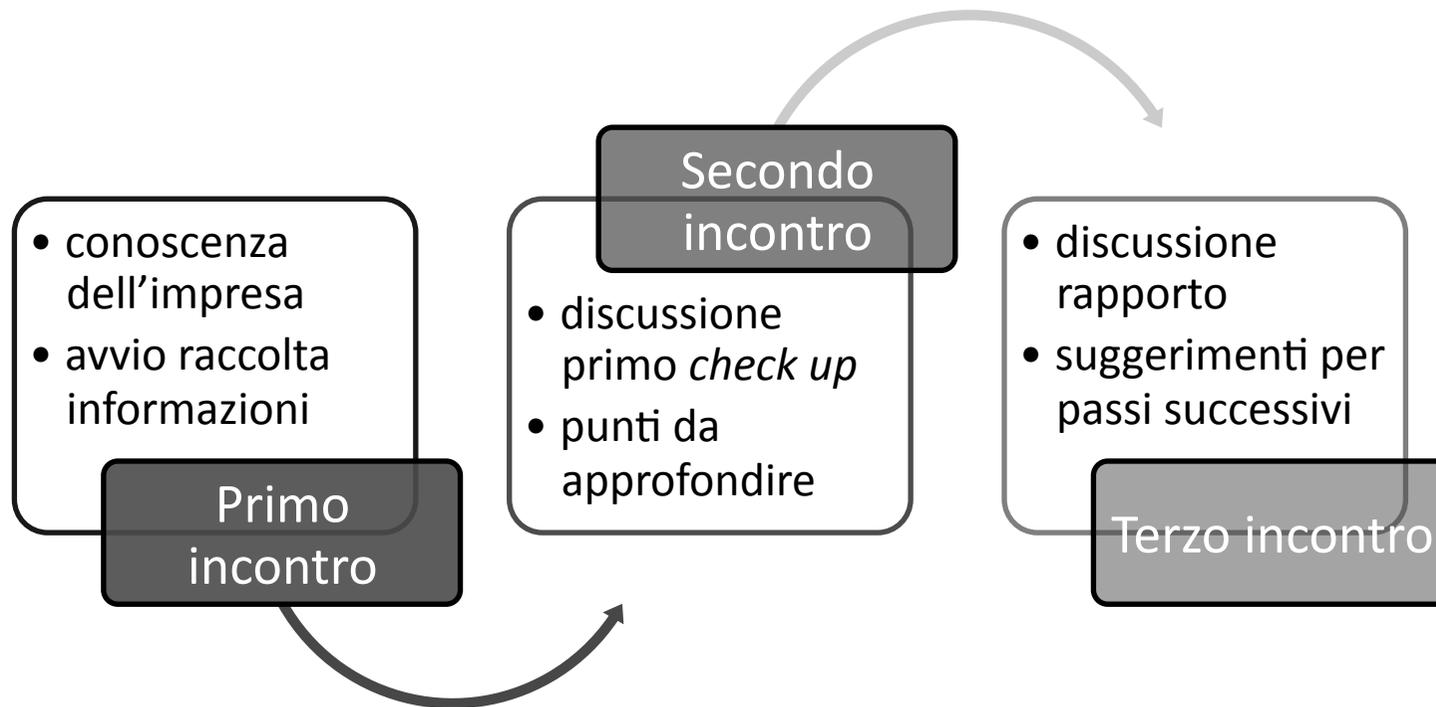
L'idea e le persone

Un punto di incontro



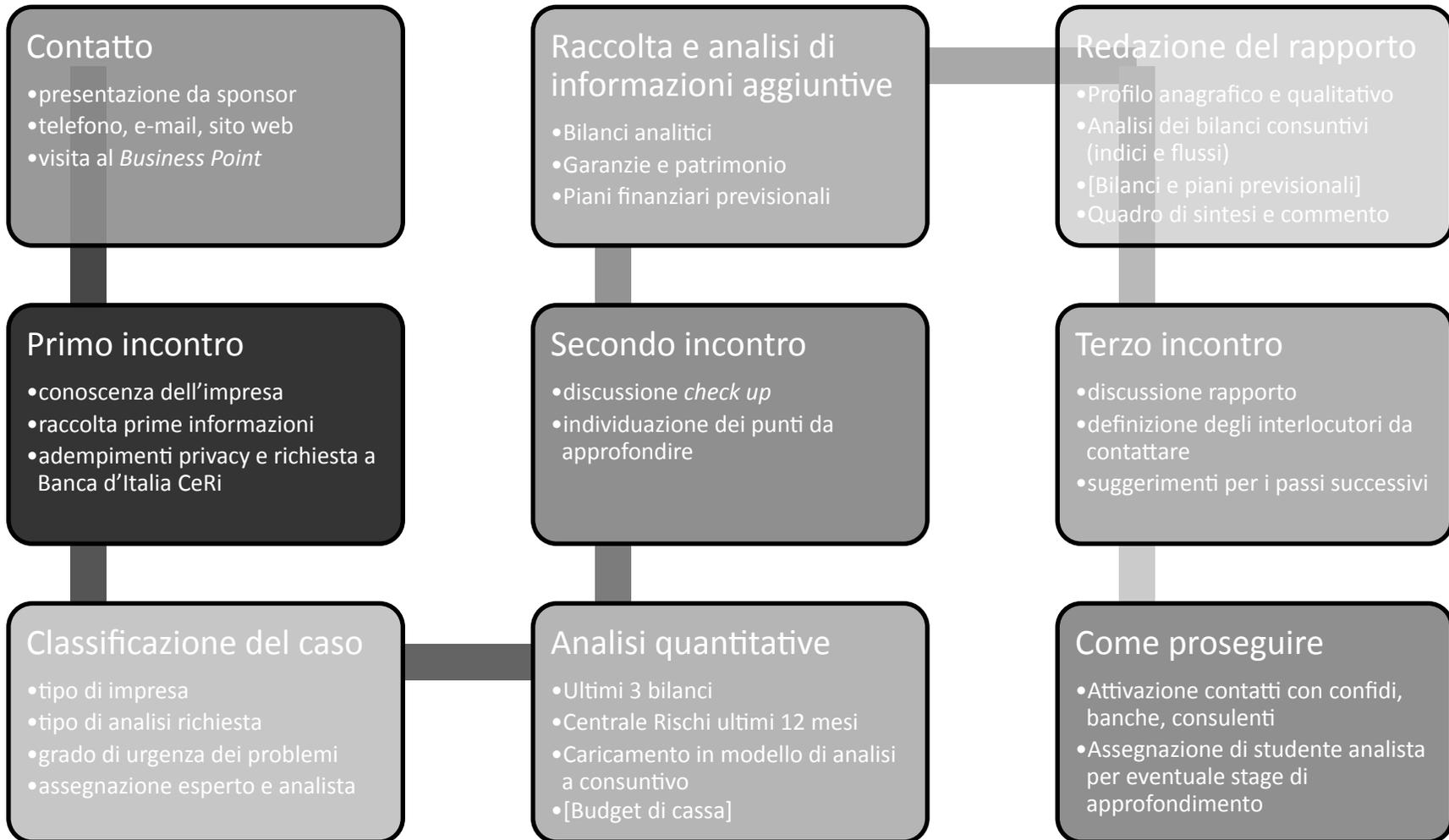
Il percorso

Le fasi della relazione



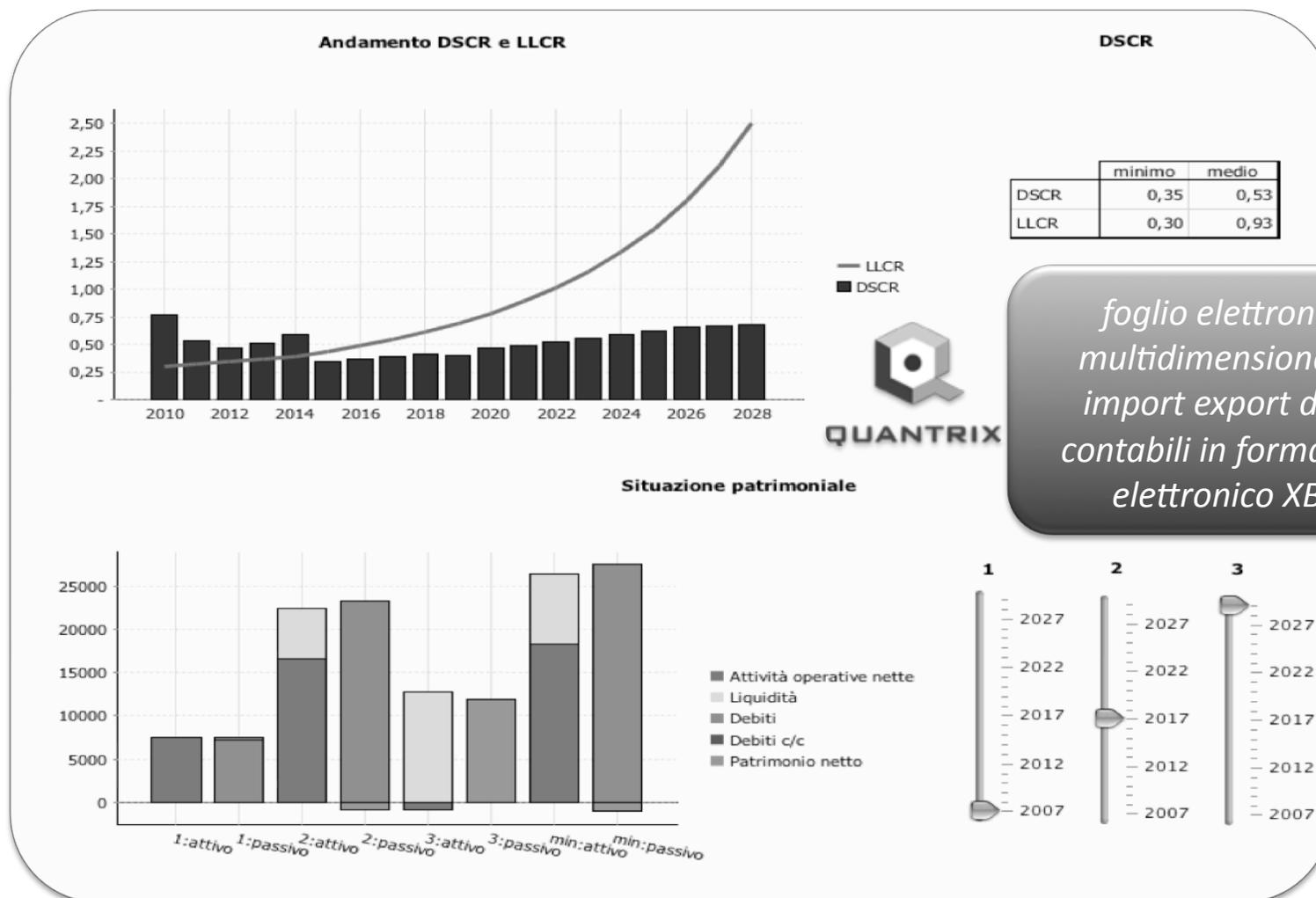
Il percorso

La procedura e il metodo di lavoro (caso ideale)



Strumenti di analisi e formazione

Lo strumento software: Quantrix Modeler



*foglio elettronico
multidimensionale
import export dati
contabili in formato
elettronico XBRL*

Esempio di intervento del business point: caso Dian snc

➔ esempi di report (documenti pdf)

3

**Ipotesi di modello organizzativo e di
pricing del servizio**

I freni alla domanda e i colli di bottiglia nell'erogazione del servizio (1)

Lato imprese

- Non è compreso il valore aggiunto del servizio che giustifichi la spesa
- Paura di far circolare dati fuori dell'azienda o in rete

Lato consulenti

- Personale competente e motivato a costi sostenibili
- Capacità di gestione di progetti a livello di associazioni e reti di imprese

Lato banche

- Servizi di corporate internet banking multibanca interfacciabili con sistemi aziendali e modelli di pianificazione finanziaria

I freni alla domanda e i colli di bottiglia nell'erogazione del servizio (2)

❑ Lato IT provider

- Software gestionali
 - configurabili (piani dei conti, codifiche)
 - con accesso web da parte dell'azienda e/o del consulente
 - con database aperti (per interrogazioni su saldi contabili e documenti/transazioni)
 - Software di pianificazione finanziaria
 - Excel, OpenOffice
 - Fogli elettronici multidimensionali (Quantrix, Tabulus)
 - Programmi per simulazioni dinamiche (es. Analytica, Vensim)
 - Software o servizi web appositi (es. Phedro)
 - Connessioni internet veloci e sicure (riservatezza dati)
 - Standard di modelli di analisi e di formato di scambio delle informazioni
-

Modelli di erogazione e pricing

❑ Servizi continuativi

- Tariffa annua (modello diffuso per outsourcing contabilità)
 - con livelli di servizio differenziati
- Tariffa a tempo consumato/consulente
- Tariffa a prestazione
 - per tipo di elaborazione/rapporto

❑ Servizi non ricorrenti

- Compenso per singolo progetto/intervento

Condizioni di equilibrio economico del business office

- ❑ Acquisizione di un numero di clienti fidelizzati adeguato rispetto all'organico del business office e tale da garantirne l'economicità
- ❑ Sviluppo di servizi non ricorrenti a maggior margine nei confronti dei clienti più evoluti
- ❑ Efficienza della gestione dei sistemi informatici, specie delle interfacce con i gestionali dei clienti e i sistemi bancari (electronic banking, pratiche di fido)
- ❑ Composizione equilibrata del team di consulenti, con peso significativo e adeguato turnover sulla fascia junior
 - richiede canali e capacità di reclutamento e formazione diversi da quelli delle professioni, delle reti di promotori, delle banche, delle associazioni di categoria

Le dimensioni contano?

- ❑ Nelle attività di consulenza continuativa non più di tanto
 - Conta la relazione fiduciaria continuativa con il cliente
 - Le risorse umane appropriate sono accessibili
 - Un laureato in economia sveglio e ben guidato diventa produttivo su analisi di bilancio, pianificazione finanziaria, programmazione di tesoreria in 2-3 mesi
- ❑ Nelle attività di consulenza non ricorrente dipende
 - Alcune richiedono competenze e relazioni di mercato non alla portata di un attore locale indipendente

Evidenze dal mercato

- Anche i player più grossi (gruppi di offerta collegati ai confidi, CAAF) crescono di soltanto di qualche decina di clienti all'anno, a fronte di centinaia o migliaia di clienti sui servizi più "di massa": non esistono forti economie di scala
- Gli attori locali indipendenti hanno ottime chance di competere sulla loro clientela. Possono contare su un mercato non solo "di vicinato". L'impresa è disposta a muoversi di 100 – 300Km per un buon servizio. Il web aiuta.

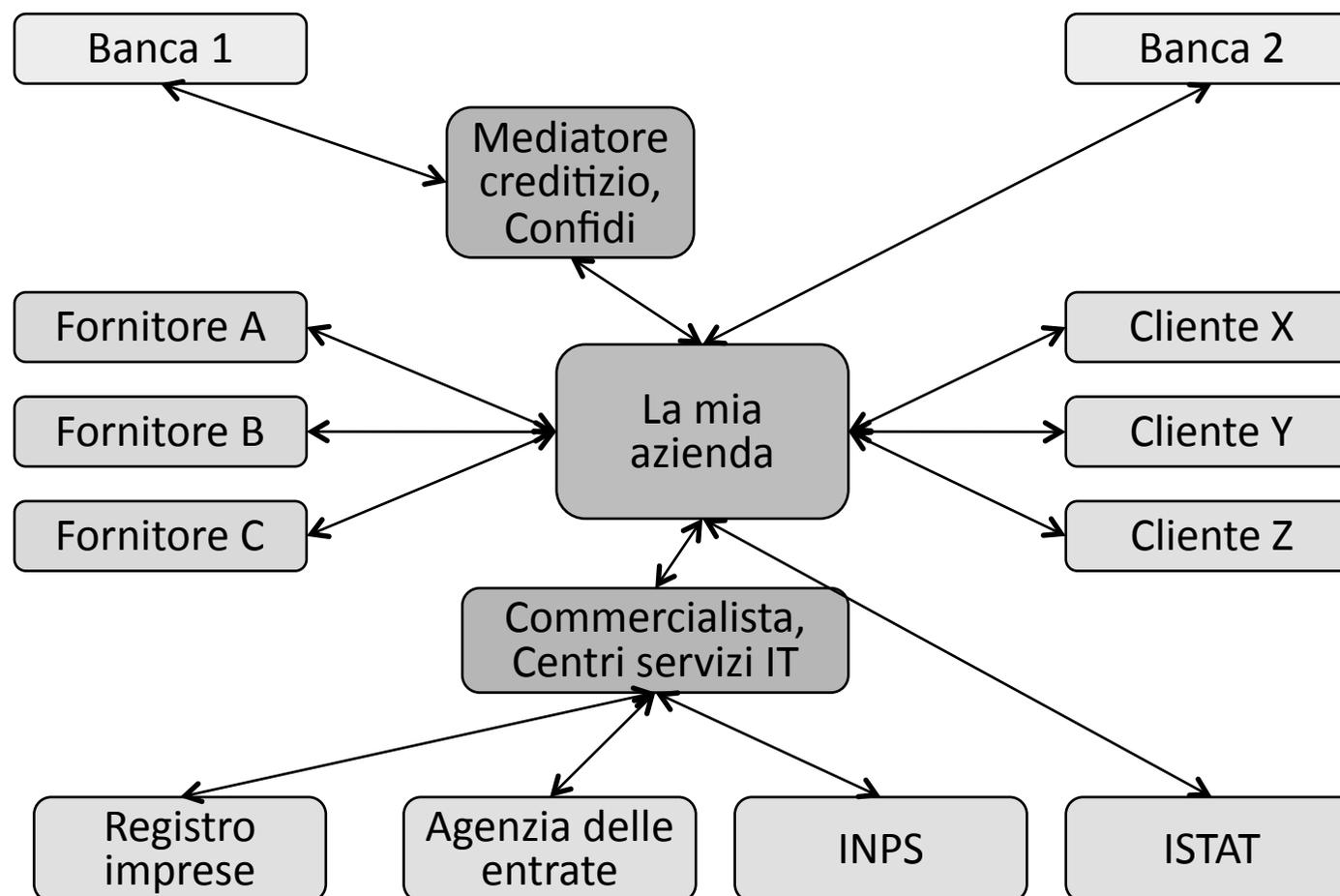
Fattori critici di successo: specializzazione e collaborazione tra *provider*

- ❑ I servizi di consulenza continuativa possono essere resi da più consulenti in stretto coordinamento:
 - i **centri servizi contabili** possono supportare la pianificazione economico-finanziaria a breve termine e il controllo di gestione (➔ funzioni del ***controller***)
 - i **confidi** (o altri soggetti specializzati) possono supportare la programmazione di cassa a breve termine, le decisioni di finanziamento e tesoreria e i rapporti con il sistema bancario (➔ funzioni del ***treasurer***)
- ❑ In entrambi i casi il servizio “*soft*” di contenuto consulenziale poggia su una base *hard* di contenuto amministrativo e operativo, che rende più accettabile il costo delle consulenze
 - perché il servizio *soft* non sia schiacciato e svilito, occorre che il servizio *hard* sia reso in condizioni di efficienza crescente, così da liberare tempo verso attività più qualificate senza far aumentare troppo il costo del servizio arricchito

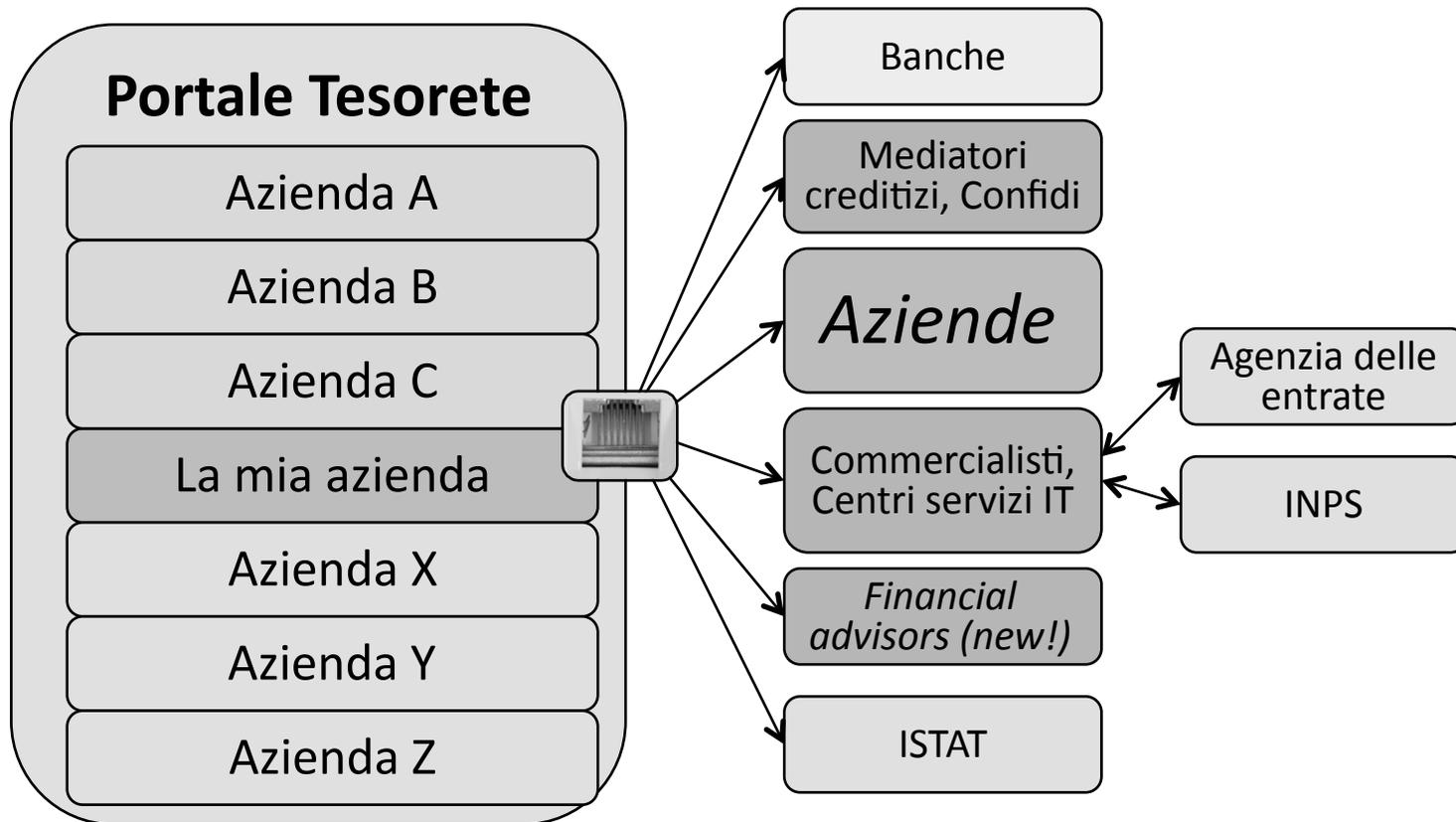
4

**Un portale per la consulenza finanziaria:
tesorete**

La *financial supply chain* delle piccole imprese



L'idea del portale Tesorete: un luogo per scambiare informazioni nella *financial supply chain*



Componenti di Tesorete



Caratteristiche distintive di Tesorete

Un altro servizio di *business information*?
No, Tesorete è differente per natura

push model,
l'informazione è
controllata dalle
stesse aziende

social network
model,
ecosistema in
evoluzione di
relazioni e
contenuti

connubio di fonti,
informativa
obbligatoria e
comunicazione
volontaria

Servizi per la programmazione di tesoreria e la pianificazione finanziaria

- ❑ La priorità massima di Tesorete è quella di aiutare le aziende a produrre report mensili/trimestrali per la pianificazione e il controllo finanziario:
 - budget di cassa per i 12 mesi seguenti;
 - bilanci preconsuntivi per l'esercizio in corso e previsionali per quello successivo, corredati da analisi finanziarie.
- ❑ Tesorete intende offrire
 - una piattaforma basata su formati standard (XBRL e altri) per condividere informazioni e collaborare nei processi di preparazione e pubblicazione dei report;
 - esempi di buone pratiche, condivisi tra gli utenti.

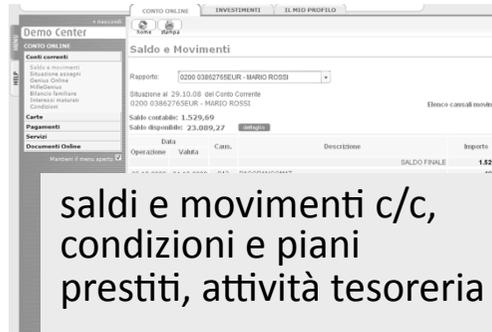
La pianificazione finanziaria nell'ecosistema informativo delle piccole imprese

Software per Contabilità/ERP



dettaglio clienti, fornitori, ricavi, costi, immobilizzazioni, scorte, lavori in corso ...

Internet banking



saldi e movimenti c/c, condizioni e piani prestiti, attività tesoreria

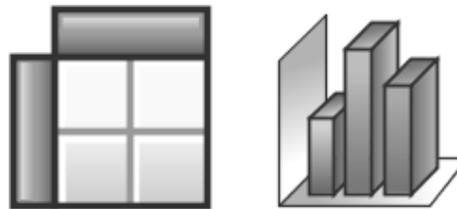
Centrali rischi creditizi



Banca d'Italia
Servizi commerciali

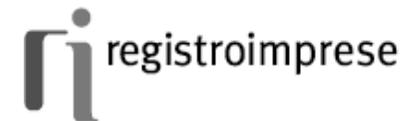
Modelli di pianificazione finanziaria

Ipotesi previsionali



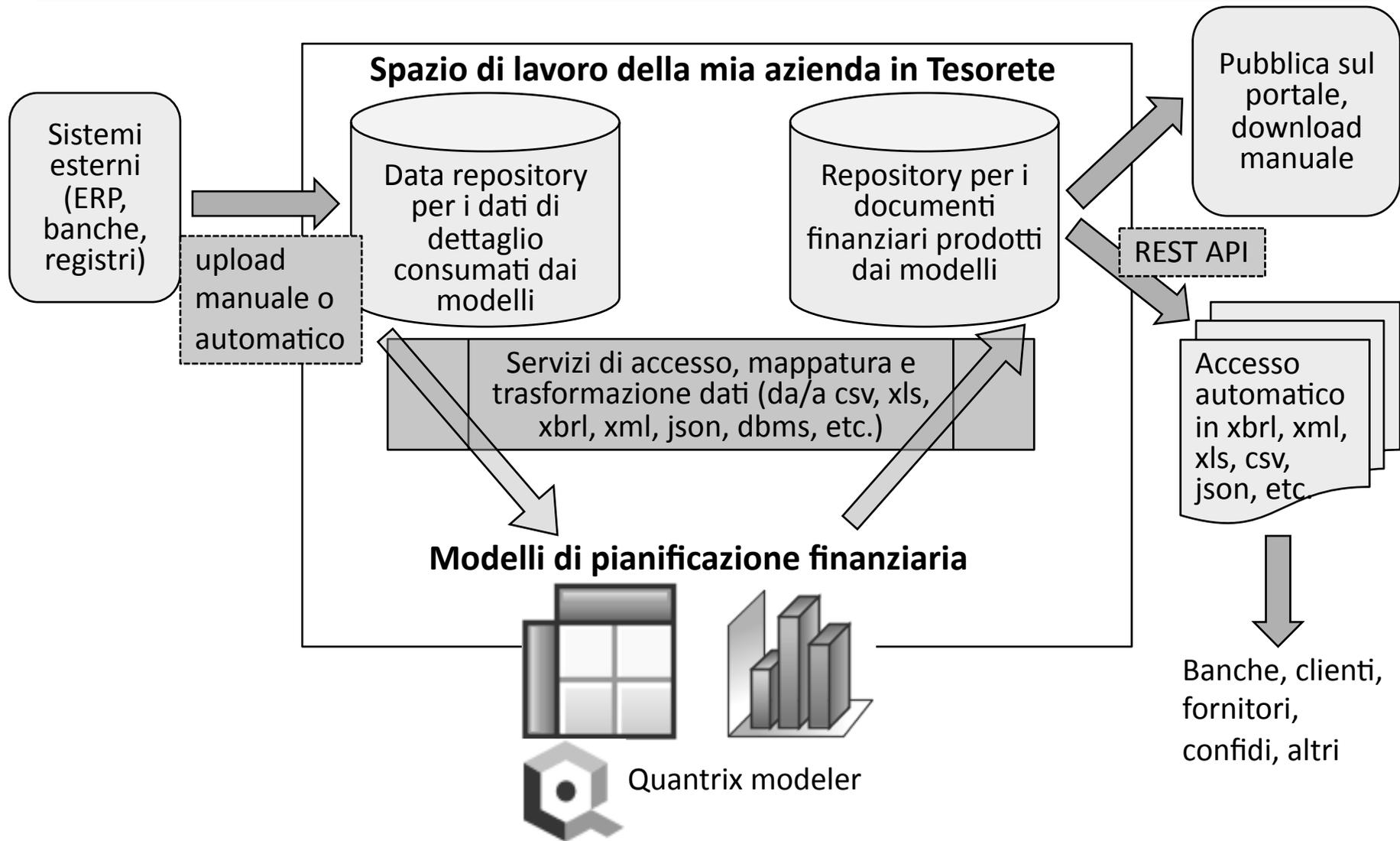
fogli elettronici, software specializzati

Registro imprese



Bilanci consuntivi passati

Come Tesorete supporterà la programmazione di tesoreria e la pianificazione finanziaria



Il prototipo

Anteprima (1) – Bilanci consuntivi

tesorete		Company name...	Search	Home	REST API	About	Log in
English							
Cremeria Mochena snc							
Home Profile Financials Filings Financial Planning							
Balance Sheet Memo Accounts Income Statement Browse the document							
Order		Export					
Descending		<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XBRL					
				2008		2007	
Income statement (value and cost of production)							
A) Value of production							
1) Revenues from sales and services				13,645,253		12,941,060	
2) Change in work in progress, semi-finished and finished products							
3) Change in contract work in progress				2,878,529		2,441,920	
4) Increases in internally constructed fixed assets							
5) Other income and revenues							
operating grants							
other operating income				139,273		72,699	
Total Other income and revenues				139,273		72,699	
Total value of production				16,663,055		15,455,679	

Il prototipo

Anteprima (2) – Il budget di cassa

tesorete [Home](#) [REST API](#) [About](#) [Log In](#) English

Cremeria Mochena snc

[Home](#) [Profile](#) [Financials](#) [Filings](#) **Financial Planning**

[Cash Budget](#) [Financial Analysis](#)

[View in Google Docs](#) [Download Quantrix Modeler model](#) [Data sources](#)

C.Fissi **Personale** **F24** **Debiti Fin sintesi** **Debiti anagrafica** **CE annuo** **Budget Cassa**

scenario Budget anno 2010

		3	4	5	6	7	8	9	
Ricavi	Fatture accompagnatorie per cassa	1.681	3.004	4.833	4.261	8.073	8.480	2.214	
	Fatture con RiBa e RID	15.131	27.039	43.497	38.346	72.655	76.320	19.927	
	Ricavi fatturati	16.813	30.044	48.330	42.607	80.728	84.800	22.141	
	Incasso fatture	12.233	18.136	31.872	47.758	46.419	81.135	78.534	
	Salvo Buon Fine	Utilizzo SBF iniziale	-6.166	-1.587	10.321	26.779	21.628	55.938	59.602
		voci_SBF Fatture presentate a SBF netto	15.131	27.039	43.497	38.346	72.655	76.320	19.927
		SBF incassi da clienti	10.551	15.131	27.039	43.497	38.346	72.655	76.320
		Utilizzo SBF finale netto	-1.587	10.321	26.779	21.628	55.938	59.602	3.209
	Flusso da sbf	4.580	11.908	16.458	-5.151	34.309	3.664	-56.393	
	Flussi da ricavi e sbf	16.813	30.044	48.330	42.607	80.728	84.800	22.141	
Acquisti	Risorse	Materie prime	11.241	12.201	14.639	19.079	25.997	16.330	4.256
		Servizi industriali	3.275	3.275	3.275	3.275	3.275	3.275	3.275
		Affitti	3.360	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
		Energia elettrica	1.481	1.481	1.481	2.042	2.042	2.042	2.042
		Spese generali	2.192	2.192	2.192	2.192	2.192	2.192	2.192
	Totale fatture ricevute	21.549	20.829	23.268	28.269	35.187	25.520	13.446	
	Pagamento fatture	-12.095	-21.549	-20.829	-23.268	-28.269	-35.187	-25.520	
Personale	Pagamento fornitori correnti pregressi	-2.948	-4.780	-1.883	-1.883	-1.883	-1.883	-1.883	
Personale	Stipendi netti	2.100	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	
	Pagamenti stipendi	-2.100	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	
	Versamenti F24		-	-186	-891	-3.665	-5.002	-513	
Flusso operativo corrente		-330	315	22.033	13.165	43.512	39.328	-7.292	
Investimenti	Pagamento cespiti								
	Flusso su investimenti	-	-	-	-	-	-	-	
Flusso operativo netto		-330	315	22.033	13.165	43.512	39.328	-7.292	

Il prototipo

Anteprima (3) – Archiviazione dei file dati esterni

The screenshot displays the 'tesorete' website interface. At the top left is the logo 'tesorete'. To its right is a search bar with the placeholder text 'Company name...' and a 'Search' button. Below the logo, the company name 'Cremeria Mochena snc' is prominently displayed. A navigation menu contains the following items: 'Home', 'Profile', 'Financials', 'Filings', 'Financial Planning' (which is highlighted), 'Cash Budget', and 'Financial Analysis'. Under the 'Financial Planning' section, there is a sub-section titled 'Data sources'. This section contains a list of data sources, each with a small icon to its right:

- Banca_Contocorrente_23_3_2010
- Banca_Sbf_23_3_2010
- Documenti_Fornitori.xml
- Documenti_Clienti.xml
- Documenti_Clienti_Dettaglio.xml
- Documenti_Fornitori_Dettaglio.xml
- qry_Clienti_Scadenziario.xml
- qry_Clienti_ScadenziarioConIVA.xml
- qry_Fornitori_Scadenziario.xml
- qry_Fornitori_ScadenziarioConIVA.xml

Il prototipo

Anteprima (4) – Accesso ai documenti finanziari via REST

tesorete Home REST API About Log in English

REST API

tesorete REST API - User guide.

Financial statements for a firm

What you get
Entire set of financial statements and explanatory disclosures for given entity/series of fiscal years.

Route
`http://193.205.199.151:3000/dtsets/{dtset_id}/models/{model_id}/report_trees/get_instance_doc.{format}? entity={entity_id}&start={start_year}&end={end_year}`

Example
Fin-statements 2007 and 2008 for a firm with id_code=7 in xml format:
`http://193.205.199.151:3000/dtsets/115/models/55/report_trees/get_instance_doc.xml? entity=7&start=2007&end=2008`

Specified report from financial statements

What you get
Data for a specific report or table from the financial statements, for a given firm/series of fiscal year

Route
`http://193.205.199.151:3000/dtsets/{dtset_id}/models/{model_id}/report_trees/{report_id}/get_instance.{format}? entity={entity_id}&start={start_year}&end={end_year}`

Example
Balance sheet for years 2007 and 2008 a firm with id_code=7 in xml format:
`http://193.205.199.151:3000/dtsets/115/models/55/report_trees/3853/get_instance_single_report.xml? entity=7&start=2007&end=2008`



```
<instance schemaRef="itcc-ci-ese-2009-01-29.xsd">
  <context id="c0146">
    <entity scheme="http://www.infocamere.it">BrambillaSpa</entity>
    <period>
      <startDate>2006-12-31</startDate>
      <endDate>2007-12-31</endDate>
    </period>
    <scenario>Actual</scenario>
    <unit>EUR</unit>
  </context>
  <context id="c1146" id_prev="c0146">
    <entity scheme="http://www.infocamere.it">BrambillaSpa</entity>
    <period>
      <startDate>2007-12-31</startDate>
      <endDate>2008-12-31</endDate>
    </period>
    <scenario>Actual</scenario>
    <unit>EUR</unit>
  </context>
  <fact report_code="T0001" cell_code="T0001.D01.1.001.002.003.002.002.000.000" context_code="c0146">0</fact>
  <fact report_code="T0001" cell_code="T0001.D01.1.001.002.003.002.002.000.000" context_code="c1146">0</fact>
  <fact report_code="T0001" cell_code="T0001.D01.1.001.002.003.002.003.000.000" context_code="c0146">0</fact>
  <fact report_code="T0001" cell_code="T0001.D01.1.001.002.003.002.003.000.000" context_code="c1146">0</fact>
  <fact report_code="T0001" cell_code="T0001.D01.1.001.002.003.002.005.000.000" context_code="c0146">30092776</fact>
  <fact report_code="T0001" cell_code="T0001.D01.1.001.002.003.002.005.000.000" context_code="c1146">28501267</fact>
  <fact report_code="T0001" cell_code="T0001.D01.1.001.002.003.002.007.000.000" context_code="c0146">2852557</fact>
```

Altre applicazioni potenziali di Tesorete



Benefici di Tesorete:

Efficienza operativa e qualità dei dati

- ❑ Lo scopo primario di Tesorete è l'utilità pratica per le aziende
 - Dovrebbe aiutare ad abbattere i tempi spesi in attività improduttive di un ordine di grandezza, così come a migliorare l'accuratezza delle informazioni usate per prendere decisioni finanziarie.
 - Dovrebbe fungere da catalizzatore per un flusso di innovazioni e migliorie incrementali dei software contabili e dei servizi di internet banking.
 - Dovrebbe azionare forti incentivi a standardizzare su piattaforme, tassonomie e convenzioni condivise.
 - Dovrebbe liberare esternalità di rete positive grazie alla circolazione in sicurezza di dati precisi in formati elaborabili lungo la *financial supply chain*.

Conclusioni: il circolo virtuoso

