

La segmentazione delle aree d'affari del business office

Flavio Aldrighetti – 20 marzo 2006

Sommario

1 - Ambito e finalità del documento	3
2 - La segmentazione delle aree d'affari	4
2.1 - Identificazione dei servizi.....	4
2.2 – Profili di analisi.....	4
3 - I servizi di corporate finance	5
3.1 – Servizi di consulenza finanziaria continuativa	5
3.1.1 <i>Analisi di bilancio e reporting.....</i>	<i>5</i>
3.1.2 <i>Analisi e pianificazione finanziaria.....</i>	<i>7</i>
3.1.3 <i>Programmazione di tesoreria e cash management.....</i>	<i>9</i>
3.1.4 <i>Comunicazione finanziaria e supporto nella gestione della relazione banca-impresa</i>	<i>11</i>
3.1.5 <i>Risk management.....</i>	<i>13</i>
3.2 – Servizi di consulenza finanziaria specifica	15
3.2.1 <i>Capital budgeting.....</i>	<i>15</i>
3.2.2 <i>Interventi in operazioni di trasferimento della proprietà d'impresa</i>	<i>16</i>
3.2.3 <i>Crisis management.....</i>	<i>18</i>
3.2.4 <i>Supporto alla finanza nei processi di internazionalizzazione</i>	<i>20</i>
4 - I servizi di personal e family finance	21
4.1.1 <i>Consulenza finanziaria individuale e wealth management.....</i>	<i>21</i>
4.1.2 <i>Consulenza a supporto dei passaggi generazionali.....</i>	<i>23</i>
5 - La segmentazione della clientela potenziale	24

1 - Ambito e finalità del documento

Il *business office* vuole configurarsi come soggetto istituzionale che intende colmare il *gap* tra domanda e offerta di servizi professionali a supporto della finanza delle PMI, proponendosi come partner strategico dell'impresa nell'erogazione di servizi di consulenza finanziaria integrata.

Il presente documento si propone di qualificare sul piano operativo la natura dei fabbisogni e di identificare le caratteristiche dei possibili servizi che il *business office* si propone di erogare in via continuativa o straordinaria per soddisfarli.

Si procederà ipotizzando che il *business office* operi in due distinte aree di *business* tra loro complementari:

- 1) la prima, orientata all'impresa nell'ambito della quale vengono offerti servizi di *corporate finance*. In quest'ambito si distinguono:
 - i. servizi di consulenza finanziaria continuativa, erogati in modo sistematico attraverso modalità che richiamano quelle che tradizionalmente caratterizzano l'*outsourcing* funzionale¹. Di seguito saranno indicati come servizi di *corporate finance outsourcing*;
 - ii. servizi di consulenza finanziaria specifica richiesti in via straordinaria in particolari fasi del ciclo di vita dell'impresa o in presenza di particolari eventi di natura contingente. Ad essi si farà riferimento come ai servizi di *corporate finance advising*.
- 2) la seconda, orientata all'imprenditore e volta all'erogazione di servizi di *personal e family finance*.

Con riferimento alla configurazione di alcuni dei servizi che il *business office* intende erogare, tipicamente quelli riconducibili al *cash management* e al *crisis management* nell'ambito dei *corporate finance services* e al *wealth management* nell'ambito dei servizi di *personal e family finance*, si segnala fin d'ora che potrebbero emergere profili di criticità (da approfondire) connessi alla possibilità che essi vadano a configurare attività riservate a specifiche categorie professionali (es. dottori commercialisti) ovvero servizi d'investimento ai sensi del TUF riservati ad intermediari abilitati (es: imprese di investimento, SGR, banche, intermediari finanziari ex art. 107 TUB).

¹ Si parla di *outsourcing* funzionale e non di *full outsourcing* perché anche con riferimento al *target* di imprese medio piccole non dotate di una funzione di amministrazione e finanza autonoma e strutturata, si ipotizza che le funzioni amministrative continuino ad essere svolte dai soggetti che tradizionalmente hanno coperto questo segmento di mercato (studi professionali, società di servizi di associazioni di categoria).

2 - La segmentazione delle aree d'affari

2.1 - Identificazione dei servizi

Il *business office* eroga i seguenti servizi:

SERVIZI DI CORPORATE FINANCE

Servizi di consulenza finanziaria continuativa (servizi di *corporate finance outsourcing*)

- 1) analisi di bilancio e *reporting*;
- 2) analisi e pianificazione finanziaria;
- 3) programmazione di tesoreria e *cash management*;
- 4) comunicazione finanziaria e supporto nella gestione della relazione banca-impresa
- 5) *risk management*.

Servizi di consulenza finanziaria specifica (servizi di *corporate finance advising*)

- 6) *capital budgeting* per la valutazione di progetti di investimento e *business plan*;
- 7) consulenza in operazioni di trasferimento del controllo dell'impresa (cessione d'azienda, M&A , MBO, MBI, LBO);
- 8) *crisis management*: supporto nelle operazioni di ristrutturazione delle imprese in crisi;
- 9) supporto alla finanza dei processi di internazionalizzazione.

SERVIZI DI PERSONAL E FAMILY FINANCE

- 10) *wealth management advising* (focus sulla pianificazione previdenziale)
- 11) passaggi generazionali

2.2 – Profili di analisi

Per ognuno dei servizi sopra elencati verrà proposta una scheda di presentazione nella quale sono approfonditi i seguenti profili:

- a) bisogno soddisfatto;
- b) natura del servizio e relazione con gli altri *business*;
- c) periodicità di erogazione;
- d) contenuti del servizio e *output* attesi;
- e) processo produttivo;
- f) fabbisogno di competenze professionali;
- g) fabbisogno di sistemi informativi;
- h) principali fornitori del servizio;
- i) clientela *target*;
- j) *pricing*;
- k) fattori critici di successo.

3 - I servizi di corporate finance

3.1 – Servizi di consulenza finanziaria continuativa

3.1.1 Analisi di bilancio e reporting

AREA	SERVIZI DI CORPORATE FINANCE
LINEA	Servizi di consulenza finanziaria continuativa (<i>outsourcing</i>)
SERVIZIO	Analisi di bilancio e reporting
BISOGNO SODDISFATTO	Fornire una risposta alle seguenti domande: 1) quali sono stati i risultati della gestione sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale? 2) la gestione ha generato valore per i proprietari? 3) la dinamica gestionale ha condotto l'impresa verso aree di criticità? In caso affermativo, quali sono e qual'è il loro grado di criticità?
PERIODICITA' DI EROGAZIONE	Servizio periodico erogato ad intervalli regolari annuali o infrannuali
CONTENUTI DEL SERVIZIO E OUTPUT ATTESI	Analisi a consuntivo dell'equilibrio gestionale dell'impresa su un orizzonte storico multiperiodale e compendio dei risultati in un flusso informativo di <i>reporting</i> contenente elementi di giudizio sulle seguenti aree di indagine: 1) <u>Equilibrio economico</u> : analisi della dinamica della redditività complessiva dell'impresa e del contributo marginale delle diverse aree di gestione con analisi delle relative determinanti: a) <i>gestione operativa</i> : analisi della dinamica dei <i>driver</i> di redditività operativa e dei margini di sicurezza in funzione della copertura dei costi fissi (leva operativa); b) <i>gestione finanziaria</i> : analisi dell'impatto della gestione finanziaria sulla redditività del capitale di rischio; 2) <u>Equilibrio finanziario</u> : analisi della dinamica finanziaria della gestione e del grado di sostenibilità dei percorsi strategici intrapresi. 3) <u>Equilibrio patrimoniale</u> : analisi della dinamica e dell'adeguatezza della struttura finanziaria in funzione della previsione dell'insolvenza e dell'efficienza in termini di minimizzazione del costo medio ponderato del capitale. 4) <u>Creazione di valore</u> : verificare la capacità dell'impresa di creare valore confrontando le misure di redditività contabile con adeguate metriche di <i>risk adjusted performance (EVA)</i> . 5) <u>Score</u> : giudizio sintetico di carattere qualitativo sulla situazione

	<p>globale dell'impresa.</p> <p>Se sono disponibili i piani a <i>budget</i>, l'attività di analisi si concentrerà anche sulla verifica delle ragioni degli scostamenti rispetto agli scenari pianificati.</p>
PROCESSO PRODUTTIVO	<p>Il processo di analisi di bilancio e <i>reporting</i> si articola nelle seguenti fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) contatto con la controparte e raccolta dei dati generali di carattere strutturale: <ul style="list-style-type: none"> ⌘ INFORMAZIONI ANAGRAFICHE: forma giuridica, assetto proprietario, unità locali, dipendenti, organigramma funzionale, informazioni sulle caratteristiche del regime contabile adottato (contabilità ordinaria/contabilità semplificata), piano dei conti, <i>distinte base e configurazione dei costi (fissi-variabili) per prodotto</i>; ⌘ INFORMAZIONI QUALITATIVE: settore, posizionamento competitivo, piani strategici; 2) mappatura del piano dei conti dell'impresa o degli schemi di <i>output</i> dei dati sugli schemi utilizzati nel software applicativo di analisi dei dati e delle <i>performance</i> 3) acquisizione periodica dei dati contabili (<i>input</i> automatico o <i>data entry</i> manuale) 4) elaborazione dei dati e predisposizione della reportistica. In funzione di come è articolato il modello di analisi, il percorso analitico si può svolgere in due <i>step</i>: <ul style="list-style-type: none"> - elaborazione di un primo giudizio di sintesi con indicazione delle aree di criticità; - approfondimento delle aree critiche. 5) presentazione e discussione dati all'impresa
FABBISOGNO DI COMPETENZE PROFESSIONALI	<p>Competenze:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) commerciali; 2) relazionali; 3) contabilità generale e analisi dei bilanci consuntivi; 4) financial modeling su fogli elettronici o software specifici 5) <i>data entry</i> (se l'<i>input</i> dei dati è gestito manualmente)
FABBISOGNO DI SISTEMI INFORMATIVI	<p>Procedure di scambio dati tra sistemi informativi gestionali e modelli di analisi finanziaria</p> <p>Modelli di analisi di bilancio per indici e flussi alimentati in input dai dati contabili estratti dai sistemi informativi gestionali delle imprese (tutti prevedono la possibilità di export dati in formati xls, csv, in prospettiva si prevede l'utilizzo del formato xbrl).</p> <p>Possibili criticità possono emergere nell'analisi finanziaria applicata a imprese in contabilità semplificata per la tipologia di dati a disposizione (in genere le registrazioni su registri IVA – manca la dimensione finanziaria, gestita extracontabilmente).</p>
PRINCIPALI FORNITORI DEL SERVIZIO	<p>Studi associati</p> <p>Banche</p> <p>Associazioni di categoria</p>

	Confidi
CLIENTELA TARGET	Servizio potenzialmente rivolto a tutte le classi di imprese indicate nella sezione 5
PRICING	Commissione annuale differenziata per classe dimensionale. La tariffa professionale dei dottori commercialisti (di seguito TPDC) prevede che alle “diagnosi aziendali” (analisi di bilanci, indici e flussi, analisi del profilo strategico, diagnosi organizzative) vengano applicati onorari determinati tra lo 0,50% e il 2% del valore della pratica ² (art.54 TPDC).
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	Semplicità, completezza ed efficacia dei flussi di <i>reporting</i> <i>Pricing</i> adeguato Professionalità e riservatezza Presidio del contatto diretto con la clientela

3.1.2 Analisi e pianificazione finanziaria

AREA	SERVIZI DI CORPORATE FINANCE
LINEA	Servizi di consulenza finanziaria continuativa (<i>outsourcing</i>)
SERVIZIO	Analisi e pianificazione finanziaria
BISOGNO SODDISFATTO	Fornire una risposta alle seguenti domande: <ol style="list-style-type: none"> 1) quali sono gli effetti della pianificazione strategica sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale? 2) se in fase di analisi di bilancio sono state individuate aree di criticità o scostamenti rispetto alle dinamiche pianificate nei precedenti periodi di riferimento, quali sono le cause di questi <i>gap</i> e quali sono gli interventi da programmare per correggere le anomalie e orientare la gestione operativa e/o finanziaria verso sentieri di equilibrio? 3) questi interventi sono coerenti con la strategia pianificata e con il posizionamento competitivo dell'impresa? 4) Questi interventi sono compatibili con l'equilibrio tra flussi finanziari e il mantenimento di un grado di indebitamento accettabile?
PERIODICITA' DI EROGAZIONE	Il servizio di analisi e pianificazione finanziaria si configura come naturale complemento dell'attività di analisi di bilancio e <i>reporting</i> e costituisce il nucleo centrale dell'attività di consulenza erogata dal <i>business office</i> . Viene erogato con frequenza annuale.

² Il valore della pratica è stabilito a norma dell'art. 4 della TPDC con opportuno riguardo alla natura e all'importanza dell'azienda, nonché ai criteri indicati all'art. 3 della stessa TPDC (natura, caratteristiche, durata e valore nonché al risultato economico conseguito e ai vantaggi anche non patrimoniali derivati al cliente).

CONTENUTI DEL SERVIZIO E OUTPUT ATTESI	<p>Il servizio si sostanzia nell'analisi previsionale dell'equilibrio gestionale dinamico dell'impresa mediante la predisposizione di <i>business plan</i> che, attraverso funzionalità di <i>analisi di scenario e di sensitività</i>, evidenziano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <u>dinamica dell'equilibrio economico</u>: analisi prospettica della dinamica della redditività complessiva dell'impresa e del contributo marginale delle diverse aree di gestione: <ul style="list-style-type: none"> - <i>gestione operativa</i>: analisi del profilo reddituale sotto diverse ipotesi dei <i>driver</i> di redditività operativa; - <i>gestione finanziaria</i>: analisi dell'impatto della gestione finanziaria sulla redditività del capitale di rischio; 2) <u>dinamica dell'equilibrio finanziario</u>: analisi prospettica della dinamica degli aggregati finanziari 3) <u>dinamica dell'equilibrio patrimoniale</u>: analisi prospettica della dinamica e dell'adeguatezza della struttura finanziaria in funzione della sostenibilità degli equilibri finanziari e dell'efficienza in termini di minimizzazione del costo medio ponderato del capitale 4) <u>creazione di valore</u>: verificare la capacità dell'impresa di creare valore utilizzando opportune misure di <i>risk adjusted performance</i> (EVA). <p>Le metodologie sviluppate nell'ambito di questo servizio sono impiegate anche a supporto dell'attività di <i>advisoring</i> in materia di <u>pianificazione strategica e di valutazione di progetti di investimento, di valutazione d'azienda nell'ambito di operazioni di trasferimento del controllo dell'impresa, di interventi di turnaround e di supporto nelle fasi di passaggio generazionale</u> (vedi oltre).</p>
PROCESSO	<p>Il processo di analisi e pianificazione finanziaria si articola nelle seguenti fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) mappatura dei <i>driver</i> di sviluppo dei ricavi, di costo e di valore nelle diverse ipotesi di scenario; 2) sviluppo su base pluriennale delle dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali nelle diverse ipotesi di scenario mediante elaborazione dei piani finanziari e verifica della sostenibilità mediante strumenti di <i>sensitivity analysis</i>.
FABBISOGNO DI COMPETENZE PROFESSIONALI	<p>Competenze:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) relazionali 2) commerciali; 3) analisi strategico-finanziaria; 4) fiscali; 5) <i>financial modeling</i> su fogli elettronici o altri software specifici
FABBISOGNO DI SISTEMI INFORMATIVI	<p>Modelli di pianificazione finanziaria e analisi di scenario orientati al <i>problem solving</i>.</p>

PRINCIPALI FORNITORI DEL SERVIZIO	Studi professionali Società di servizi di associazioni di categoria Società di consulenza specializzate Banche Confidi
CLIENTELA TARGET	Servizio potenzialmente rivolto a tutte le classi di imprese indicate nella sezione 5
PRICING	Commissione annuale determinata in funzione della classe dimensionale. La tariffa professionale dei dottori commercialisti prevede che le specifiche prestazioni relative alla struttura finanziaria delle aziende quali: a) studi relativi al rapporto tra il capitale proprio e di terzi; b) studi relativi alla scelta delle diverse forme tecniche di finanziamento; c) ogni altra prestazione di carattere economico finanziario vengano remunerati con onorari determinati tra lo 0,50% e il 2% del valore dei capitali oggetto di consulenza (art.53 TPDC).
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	Completezza ed efficacia dei piani finanziari <i>Pricing</i> adeguato Professionalità e riservatezza Presidio del contatto diretto con la clientela

3.1.3 Programmazione di tesoreria e cash management

AREA	SERVIZI DI CORPORATE FINANCE
LINEA	Servizi di consulenza finanziaria continuativa (<i>outsourcing</i>)
SERVIZIO	Programmazione di tesoreria
BISOGNO SODDISFATTO	Supportare in modo professionale la gestione accentrata della tesoreria aziendale attraverso strumenti di <i>corporate banking</i> interbancario e fornire una risposta alle seguenti domande: 1) nell'ambito del sentiero di sviluppo tracciato dal piano finanziario qual è la dinamica puntuale del fabbisogno finanziario nel corso dell'esercizio? 2) quali sono gli interventi che consentono di ottimizzare la gestione della liquidità e minimizzare il costo opportunità delle riserve liquide e degli oneri finanziari sul credito utilizzato?
PERIODICITA' DI	Il budget di tesoreria viene sottoposto a monitoraggio periodico (con

EROGAZIONE	cadenza mensile) mediante la verifica degli scostamenti rispetto alle consistenze effettive (budget/actual). Il controllo della movimentazione dei conti bancari e gli interventi di riequilibrio avranno carattere continuativo.
CONTENUTI DEL SERVIZIO E OUTPUT ATTESI	<p>Il servizio di programmazione finanziaria si sostanzia nell'analisi previsionale dell'andamento del fabbisogno finanziario di breve periodo al fine di ottimizzare la gestione della liquidità nel corso dell'esercizio. Il servizio si pone come strumento operativo per la definizione analitica dei flussi di cassa su un orizzonte temporale di breve periodo attraverso la predisposizione del <i>budget</i> di tesoreria ad intervalli regolari e l'intervento consulenziale in materia di investimento delle temporanee eccedenze di liquidità in strumenti finanziari a breve termine emessi da soggetti di elevato <i>standing</i> creditizio (<i>eligible investments</i>). Il servizio non prevede l'accesso ai rapporti del cliente con modalità dispositive (solo accesso informativo).</p> <p>Tuttavia, in funzione di specifiche esigenze dell'impresa il servizio potrebbe assumere una declinazione più operativa nella quale il <i>business office</i> interverrebbe nella:</p> <ul style="list-style-type: none"> - presentazione all'incasso o all'anticipo sbf di effetti e fatture; - esecuzione disposizioni di pagamento. <p>In questa nuova veste il servizio assume carattere di complementarietà e strumentalità rispetto al servizio di programmazione di tesoreria consentendo di impostare manovre correttive più efficaci all'esito del tempestivo monitoraggio degli scostamenti tra andamenti attesi e dinamiche reali (<i>actual/budget</i>).</p>
PROCESSO PRODUTTIVO	<p>Il processo di programmazione finanziaria si articola nelle seguenti fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) mappatura delle entrate e delle uscite relative a impegni programmati o stimati; 2) determinazione della posizione netta di tesoreria; 3) scelta delle forme tecniche di copertura e di investimento delle temporanee eccedenze di liquidità; 4) monitoraggio periodico degli scostamenti rispetto ai valori previsionali. <p>Il servizio di <i>cash management</i> erogato mediante accesso diretto in modalità dispositiva a tutti i rapporti bancari dell'impresa dovrà essere supportato da una procedura rigorosa di scambio di flussi informativi di autorizzazione all'esecuzione delle disposizioni realizzata mediante l'attivazione di adeguati sistemi di <i>workflow</i> che consentano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visualizzazione delle scadenze di pagamento da parte dell'impresa; - trasmissione degli ordini di pagamento dall'impresa al business office; - tracciatura delle autorizzazioni
FABBISOGNO DI COMPETENZE PROFESSIONALI	<p>Competenze:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) commerciali; 2) relazionali;

	<p>3) analisi finanziaria;</p> <p>4) analisi andamentale dei rapporti con le banche;</p> <p>5) <i>financial modeling</i> su fogli elettronici o altri software specifici</p>
FABBISOGNO DI SISTEMI INFORMATIVI	Modelli di programmazione finanziaria a breve integrati con piattaforme di <i>electronic banking</i> multibanca.
PRINCIPALI FORNITORI DEL SERVIZIO	<p>Studi professionali</p> <p>Società specializzate</p> <p>Banche</p> <p>Confidi</p>
CLIENTELA TARGET	Servizio potenzialmente rivolto a tutte le classi di imprese indicate nella sezione 5
PRICING	<p>Commissione annuale determinata in funzione della classe dimensionale del cliente e dei benefici generati in termini di risparmio oneri finanziari al cliente (<i>incentive fee</i>).</p> <p>La tariffa professionale dei dottori commercialisti prevede che le specifiche prestazioni relative alla struttura finanziaria delle aziende e ogni altra prestazione di carattere economico finanziario vengano remunerate con onorari determinati tra lo 0,50% e il 2% del valore della pratica (art.53 TPDC); si dovrà altresì tener conto del risultato economico conseguito (art.3 TPDC).</p>
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	<p><i>Pricing</i> adeguato</p> <p>Efficacia del servizio nell'ottimizzazione della gestione della liquidità</p> <p>Riservatezza</p>

3.1.4 Comunicazione finanziaria e supporto nella gestione della relazione banca-impresa

AREA	SERVIZI DI CORPORATE FINANCE
LINEA	Servizi di consulenza finanziaria continuativa (<i>outsourcing</i>)
SERVIZIO	Comunicazione finanziaria e supporto nella gestione della relazione banca-impresa
BISOGNO DA SODDISFARE	<p>Supportare l'impresa:</p> <p>1) nell'attività di <i>fund raising</i> e negoziazione con le controparti finanziatrici;</p> <p>2) nell'assolvimento degli adempimenti informativi richiesti dagli intermediari in fase di erogazione e controllo andamentale dei rapporti di affidamento;</p> <p>3) nel controllo del costo effettivo globale dell'accesso al credito</p>

	<p>considerando le diverse componenti di costo – esplicite ed implicite – nell'utilizzo delle diverse forme tecniche.</p> <p>Il servizio potrebbe declinarsi anche in una sorta di pre-istruttoria di fido.</p>
PERIODICITA' DI EROGAZIONE	<p>Interventi a richiesta in occasione di :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nuove domande di finanziamento; - scadenze e revisione di rapporti di fido in essere. <p>Supporto continuativo con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - invio di flussi informativi periodici agli intermediari sulla dinamica dell'impresa; - analisi dei profili andamentali di utilizzo del credito; - <i>report</i> periodici all'impresa sul tasso effettivo sostenuto sulle diverse forme tecniche.
CONTENUTI DEL SERVIZIO E OUTPUT ATTESI	<p>Il servizio si sostanzia nel:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) supporto dell'impresa nella selezione delle forme tecniche più adeguate per la copertura del fabbisogno finanziario e nella negoziazione con i soggetti finanziatori delle forme tecniche e delle condizioni da applicare; 2) assolvimento degli adempimenti informativi richiesti in fase istruttoria e nel corso della relazione di finanziamento; 3) monitoraggio del costo effettivo globale richiesto dai finanziatori; <p>Il <i>business office</i> si propone di offrire servizi di "accreditamento" delle imprese clienti presso le banche anche con riferimento alle imprese organizzate in forma individuale o di società di persone non obbligate alla redazione del bilancio civilistico e al conseguente deposito presso il registro delle imprese.</p>
PROCESSO PRODUTTIVO	<p>Il processo supporto nella relazione banca-impresa si articola nelle seguenti fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) determinazione del fabbisogno finanziario e della sua dinamica nel corso dell'esercizio, mediante acquisizione delle risultanze della pianificazione strategico-finanziaria e/o della programmazione finanziaria di breve periodo; 2) scelta delle forme tecniche e valutazione del relativo costo; 3) negoziazione e supporto nella gestione della relazione con gli intermediari; <p>Il processo di comunicazione finanziaria si articola nelle seguenti fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) analisi e produzione dei dati consuntivi e prospettici (<i>output</i> dei servizi 3.1.1 e 3.1.2) 2) trasmissione dei flussi attraverso formati direttamente supportati dalle procedure elettroniche di fido ed utilizzati per l'istruttoria e il <i>monitoring</i>.

FABBISOGNO DI COMPETENZE PROFESSIONALI	Competenze: 1) relazionali 2) commerciali; 3) analisi finanziaria; 4) analisi andamentale del credito 5) <i>financial modeling</i> su fogli elettronici o altri <i>software</i> specifici
FABBISOGNO DI SISTEMI INFORMATIVI	Modelli valutazione comparativa del costo delle forme tecniche; funzionalità di <i>reporting</i> e trasmissione dati <i>web based</i> utilizzando formati supportati dalle procedure elettroniche di fido (in prospettiva, xbrl)
PRINCIPALI FORNITORI DEL SERVIZIO	Studi professionali Associazioni di categoria Confidi
CLIENTELA TARGET	Servizio potenzialmente rivolto a tutte le classi di imprese indicate nella sezione 5
PRICING	Commissione annuale determinata in funzione della classe dimensionale di appartenenza. La tariffa professionale dei dottori commercialisti prevede che le specifiche prestazioni relative alla struttura finanziaria delle aziende e ogni altra prestazione di carattere economico finanziario vengano remunerate con onorari determinati tra lo 0,50% e il 2% del valore della pratica (art.53 TPDC); si dovrà altresì tener conto del risultato economico conseguito (art.3 TPDC). L'onorario applicato a fronte di interventi di consulenza e assistenza prestata per la stipulazione di contratti di mutuo e delle altre forme di finanziamento è tra 1% e 6% (art.45, c.2 e 5 TPDC).
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	<i>Pricing</i> adeguato Effettivo miglioramento delle condizioni di costo e importo disponibile del credito.

3.1.5 Risk management

AREA	SERVIZI DI CORPORATE FINANCE
LINEA	Servizi di consulenza finanziaria continuativa (<i>outsourcing</i>)
SERVIZIO	Risk management
BISOGNO SODDISFATTO	Supportare in modo professionale la gestione dei rischi cui l'impresa risulta esposta.
PERIODICITA' DI EROGAZIONE	Il servizio viene erogato in via continuativa e assume caratteri di complementarietà rispetto al servizio di programmazione finanziaria e di <i>cash management</i> .
CONTENUTI DEL	Il servizio si sostanzia nell' analisi dei rischi finanziari e operativi

SERVIZIO E OUTPUT ATTESI	<p>cui l'impresa risulta esposta e nell'identificazione delle forme di gestione e copertura più efficaci con riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rischio di credito sul portafoglio crediti commerciali; - rischio di tasso di interesse sulle passività dell'impresa; - rischio di mercato sul portafoglio di tesoreria; - rischio di cambio; <p>Il servizio non include la gestione dei rischi operativi e legali assicurabili poiché questo fabbisogno viene di norma coperto mediante il ricorso a <i>broker</i> assicurativi o consulenti specializzati.</p>
PROCESSO PRODUTTIVO	<p>Mappatura dei rischi e identificazione delle forme di <i>hedging</i> più efficienti offerte dai mercati finanziari ed assicurativi.</p> <p>Supporto nell'attivazione delle forme di copertura</p>
FABBISOGNO DI COMPETENZE PROFESSIONALI	<p>Competenze:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) relazionali 2) commerciali; 3) <i>risk management</i>;
FABBISOGNO DI SISTEMI INFORMATIVI	<p>Accesso ai servizi di <i>information providing</i> sulle caratteristiche di prodotti/strumenti finanziari e assicurativi.</p> <p>Strumenti di <i>financial risk management</i></p>
PRINCIPALI FORNITORI DEL SERVIZIO	<p>Banche/Promotori finanziari</p> <p>Assicurazioni (per i rischi finanziari assicurabili, ad esempio rischi sul portafoglio di crediti commerciali)</p>
CLIENTELA TARGET	<p>Servizio potenzialmente rivolto a tutte le classi di imprese indicate nella sezione 5</p>
PRICING	<p>Commissione annuale determinata in funzione della tipologia di rischio da coprire e della classe dimensionale di appartenenza</p>
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	<p><i>Pricing</i> adeguato</p> <p>Professionalità</p> <p>Efficacia delle coperture</p> <p>Riservatezza</p>

3.2 – Servizi di consulenza finanziaria specifica

3.2.1 Capital budgeting

AREA	SERVIZI DI CORPORATE FINANCE
LINEA	Servizi di consulenza finanziaria specifica (<i>advisoring</i>)
SERVIZIO	Capital budgeting per la valutazione di progetti d'investimento e business plan
BISOGNO SODDISFATTO	Supportare l'impresa nella valutazione dei progetti d'investimento.
PERIODICITA' DI EROGAZIONE	Il servizio viene attivato ogniqualvolta l'impresa debba intraprendere nuovi progetti di investimento.
CONTENUTI DEL SERVIZIO E OUTPUT ATTESI	Il servizio si sostanzia nella: <ol style="list-style-type: none"> 1) valutazione della convenienza di uno o più progetti di investimento e nella selezione di quelli in grado di massimizzare il valore dell'impresa; 2) individuazione delle forme tecniche di copertura in grado di minimizzare il costo medio ponderato del capitale.
PROCESSO PRODUTTIVO	Valutazione dei progetti d'investimento secondo i modelli di <i>capital budgeting</i> elaborati dalla teoria finanziaria e valutazione delle forme tecniche di copertura: <ol style="list-style-type: none"> 1) raccolta delle caratteristiche dei progetti di investimento; 2) valutazione degli impatti attesi sulle dinamiche reddituali e finanziarie delle diverse ipotesi; 3) valutazione delle alternative utilizzando modelli di <i>capital budgeting</i> elaborati dalla teoria finanziaria; 4) valutazione delle forme tecniche alternative per la copertura del fabbisogno finanziario generato dal nuovo progetto.
FABBISOGNO DI COMPETENZE PROFESSIONALI	Competenze: <ol style="list-style-type: none"> 1) relazionali 2) commerciali; 3) analisi finanziaria; 4) fiscalità d'impresa; 5) <i>financial modelling</i> su fogli elettronici o altri software specifici
FABBISOGNO DI SISTEMI INFORMATIVI	Modelli di analisi finanziaria e valutazione di progetti d'investimento
PRINCIPALI FORNITORI DEL SERVIZIO	Studi professionali Banche Società di consulenza specializzate
CLIENTELA TARGET	Servizio potenzialmente rivolto a tutte le classi di imprese indicate nella sezione 5.

PRICING	Commissione variabile determinata in funzione del valore del progetto. La tariffa professionale dei dottori commercialisti prevede che le specifiche prestazioni relative alla valutazione della convenienza finanziaria ad effettuare investimenti vengano remunerati con onorari determinati tra lo 0,50% e il 2% del valore della pratica (art.54 TPDC); si dovrà altresì tener conto del risultato economico conseguito (art.3 TPDC).
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	<i>Pricing</i> adeguato Efficacia del servizio Riservatezza Professionalità

3.2.2 Interventi in operazioni di trasferimento della proprietà d'impresa

AREA	SERVIZI DI CORPORATE FINANCE
LINEA	Servizi di consulenza finanziaria specifica (<i>advisoring</i>)
SERVIZIO	Interventi in operazioni straordinarie M&A, MBO, MBI, LBO
BISOGNO SODDISFATTO	Supportare acquirenti e/o venditori nella ricerca delle controparti e nella gestione dell'operazione di vendita, fusione, acquisizione, trasferimento.
PERIODICITA' DI EROGAZIONE	Il servizio viene richiesto con periodicità non ricorrente ed in funzione del processo di sviluppo dell'impresa.
CONTENUTI DEL SERVIZIO E OUTPUT ATTESI	Una operazione di trasferimento d'azienda o operazioni di fusioni è articolata nelle seguenti fasi: <ol style="list-style-type: none"> 1) valutazione <i>stand alone</i> 2) definizione strategia di vendita 3) analisi di mercato 4) circolarizzazione <i>blind profiles</i> 5) approcci con potenziali <i>buyer</i> 6) <i>selling memorandum</i> 7) negoziazione 8) <i>due diligence</i> 9) <i>closing</i> 10) supporto nella gestione dell'integrazione <i>post</i> operazione. <p>L'intervento del consulente varia in funzione del ruolo della controparte assistita; se il <i>business office</i> agisce a supporto dell'acquirente il suo intervento si focalizzerà nel supporto alle fasi di analisi dei <i>selling memorandum</i>, negoziazione, <i>due diligence</i> e <i>closing</i>.</p> <p>Per contro, se il <i>business office</i> opera a supporto del venditore, interverrà in tutte le fasi tranne che la <i>due diligence</i> (effettuata dal consulente del potenziale acquirente).</p>
PROCESSO	Variano in funzione del ruolo della controparte assistita (acquirente,

PRODUTTIVO	venditore).																					
FABBISOGNO DI COMPETENZE PROFESSIONALI	Competenze: 1) relazionali/commerciali; 2) analisi finanziaria e valutazione d'azienda; 3) contabili; 4) fiscali; 5) legali.																					
FABBISOGNO DI SISTEMI INFORMATIVI	Database di relazioni e contatti Modelli di <i>financial planning</i> e valutazione d'impresa																					
PRINCIPALI FORNITORI DEL SERVIZIO	Banche Studi professionali Società di consulenza																					
CLIENTELA TARGET	Servizio prevalentemente rivolto alle imprese appartenenti alla fascia piccola e media della sezione 5.																					
PRICING	<p><i>Pricing</i> strutturato in due componenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>commitment/retainer fee</i>: definita all'atto dell'incarico in funzione della classe dimensionale di appartenenza e stornata dalla <i>success fee</i>; - <i>success fee</i>: componente corrisposta solo in caso di successo dell'operazione <p>La tariffa professionale dei dottori commercialisti prevede che:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ per le <u>valutazioni d'azienda, rami d'azienda e patrimoni</u> è previsto un onorario calcolato sulla base di un'aliquota regressiva a scaglioni applicata sull'ammontare complessivo delle attività e delle passività, nella seguente misura: <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>DA</th> <th>A</th> <th>ONORARIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>258.228,45</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>258.228,45</td> <td>1.032.913,80</td> <td>0,5%</td> </tr> <tr> <td>1.032.913,80</td> <td>2.582.284,50</td> <td>0,25%</td> </tr> <tr> <td>2.582.284,50</td> <td>10.329.137,98</td> <td>0,1%</td> </tr> <tr> <td>10.329.137,98</td> <td>25.822.844,95</td> <td>0,05%</td> </tr> <tr> <td>25.822.844,95</td> <td>oltre</td> <td>0,025%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Deve essere applicata una riduzione compresa tra il 20% e il 60% se le relazioni di stima sono relative ad aziende, rami d'azienda o patrimoni configurati in situazioni contabili fornite dal cliente determinate sulla base di rilevazioni contabili regolarmente tenute e redatte secondo i criteri previsti dal codice civile (art.31 TPDC).</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ per le prestazioni occorrenti per la <u>fusione o scissione di società o per le concentrazioni di aziende o rami aziendali</u> competono 	DA	A	ONORARIO	0	258.228,45	1%	258.228,45	1.032.913,80	0,5%	1.032.913,80	2.582.284,50	0,25%	2.582.284,50	10.329.137,98	0,1%	10.329.137,98	25.822.844,95	0,05%	25.822.844,95	oltre	0,025%
DA	A	ONORARIO																				
0	258.228,45	1%																				
258.228,45	1.032.913,80	0,5%																				
1.032.913,80	2.582.284,50	0,25%																				
2.582.284,50	10.329.137,98	0,1%																				
10.329.137,98	25.822.844,95	0,05%																				
25.822.844,95	oltre	0,025%																				

	<p>onorari determinati sulla base delle seguenti aliquote regressive a scaglioni applicate sull'ammontare dell'attivo lordo della società da scindere o dalle situazioni redatte ex art. 2501-ter del codice civile in ipotesi di fusione o concentrazione di ramo aziendale (art.41 TPDC):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DA</th> <th>A</th> <th>ONORARIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>516.456,90</td> <td>0,5% -3%</td> </tr> <tr> <td>516.456,90</td> <td>2.582.284,50</td> <td>0,25% -1,5%</td> </tr> <tr> <td>2.582.284,50</td> <td>10.329.137,98</td> <td>0,125% -0,75%</td> </tr> <tr> <td>10.329.137,98</td> <td>oltre</td> <td>0,05% -0,30%</td> </tr> </tbody> </table>	DA	A	ONORARIO	0	516.456,90	0,5% -3%	516.456,90	2.582.284,50	0,25% -1,5%	2.582.284,50	10.329.137,98	0,125% -0,75%	10.329.137,98	oltre	0,05% -0,30%
DA	A	ONORARIO														
0	516.456,90	0,5% -3%														
516.456,90	2.582.284,50	0,25% -1,5%														
2.582.284,50	10.329.137,98	0,125% -0,75%														
10.329.137,98	oltre	0,05% -0,30%														
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	<p><i>Pricing</i> adeguato</p> <p><i>Placing power</i> (patrimonio di contatti con potenziali acquirenti)</p> <p>Network di relazioni con altri professionisti, portatori di competenze (soprattutto legali e fiscali)</p> <p>Presidiare la relazione con il cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientamento al <i>problem solving</i> - radicamento territoriale - competenze industriali - professionalità e riservatezza 															

3.2.3 Crisis management

AREA	SERVIZI DI CORPORATE FINANCE
LINEA	Servizi di consulenza finanziaria specifica (<i>advisoring</i>)
SERVIZIO	Crisis management
BISOGNO SODDISFATTO	Ripristinare l'equilibrio gestionale di imprese in crisi o garantire meccanismi di <i>wayout</i> efficienti.
PERIODICITA' DI EROGAZIONE	Il servizio viene attivato in caso di deterioramento degli equilibri gestionali.
CONTENUTI DEL SERVIZIO E OUTPUT ATTESI	<p>Il servizio mira alla tempestiva identificazione delle condizioni potenzialmente idonee a causare la crisi e al risanamento dell'impresa attraverso l'attivazione delle azioni necessarie a riequilibrare la gestione sia sotto il profilo industriale che finanziario o all'ordinata liquidazione del complesso aziendale, anche nell'ambito di procedure concorsuali giudiziali o extragiudiziali.</p> <p>L'intervento si concentrerà nell'affiancamento dell'imprenditore nella gestione dei rapporti con i creditori e con gli organi della procedura concorsuale nonché nella ricerca di nuove <i>partnership</i> industriali o</p>

	finanziarie e/o nella gestione del processo di trasferimento dei rami d'azienda e degli <i>asset</i> non strategici massimizzandone il valore di cessione.
PROCESSO PRODUTTIVO	Il processo produttivo del servizio si articola nelle seguenti fasi: <ol style="list-style-type: none"> 1) contatto 2) primo esame della situazione. E' cruciale la valutazione della validità industriale dell'impresa. 3) mandato 4) ricerca soluzione mediante: <ol style="list-style-type: none"> a) elaborazione piano industriale b) elaborazione piano finanziario 5) studio interventi sul <i>management</i> 6) negoziazione con gli <i>stakeholders</i>
FABBISOGNO DI COMPETENZE PROFESSIONALI	Competenze: <ol style="list-style-type: none"> 1) relazionali/commerciali; 2) analisi del business (<i>background</i> industriale) 3) analisi finanziaria 4) fiscali 5) legali (diritto civile, commerciale, societario e fallimentare) 6) negoziazione
FABBISOGNO DI SISTEMI INFORMATIVI	Database di relazioni e contatti Modelli di <i>financial planning</i> e valutazione d'impresa
PRINCIPALI FORNITORI DEL SERVIZIO	Banche Studi professionali Società di consulenza
CLIENTELA TARGET	Servizio potenzialmente rivolto a tutte le imprese indicate nella sezione 5
PRICING	<p><i>Commitment/retainer fee</i>: all'atto dell'accettazione dell'incarico;</p> <p><i>Success fee</i>: parametrata in funzione della dinamica delle performance dell'impresa.</p> <p>La tariffa professionale dei dottori commercialisti prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ che le specifiche prestazioni relative alla struttura finanziaria delle aziende e ogni altra prestazione di carattere economico finanziario vengano remunerati con onorari determinati tra lo 0,50% e il 2% del valore dei capitali oggetto di consulenza (art.53 TPDC). ☞ per la <u>liquidazione di aziende individuali e collettive</u> (compresa la valutazione d'azienda, la redazione di inventari e bilanci straordinari) è richiesto un onorario calcolato: <ul style="list-style-type: none"> - sulla base di un'aliquota regressiva a scaglioni applicata sull'ammontare complessivo delle attività, nella seguente misura:

	DA	A	ONORARIO
	0	51.645,69	5%
	51.645,69	258.228,45	4%
	258.228,45	516.456,90	3%
	516.456,90	2.582.284,50	2%
	2.582.284,50	oltre	1%

- un compenso pari allo 0,75% delle passività definitivamente accertate.

Se il professionista interviene non come liquidatore ma come assistente del liquidatore o dell'imprenditore nella fase di cessazione, gli importi sono ridotti per una percentuale compresa tra il 20% e il 50% (art.30 TPDC).

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	<p><i>Pricing</i> adeguato</p> <p>Rapidità di esecuzione (è fondamentale per non compromettere le possibilità di riportare <i>in bonis</i> l'impresa.</p> <p>Network di relazioni con altri professionisti, portatori di competenze industriali, legali e fiscali.</p> <p><i>Reputation</i>: centrale nella fase di primo esame della situazione poiché l'accettazione dell'incarico da parte di un struttura di consulenza indipendente di comprovata credibilità fornisce all'esterno un segnale delle reali possibilità di risanamento dell'impresa.</p> <p>Rapidità di esecuzione: fondamentale per rimuovere le alterazioni degli equilibri gestionali e per non compromettere la reale possibilità di riportare <i>in bonis</i> l'azienda.</p>
------------------------------------	--

3.2.4 Supporto alla finanza nei processi di internazionalizzazione

AREA	SERVIZI DI CORPORATE FINANCE
LINEA	Servizi di consulenza finanziaria specifica (<i>advisoring</i>)
SERVIZIO	Supporto alla finanza nei processi di internazionalizzazione
BISOGNO SODDISFATTO	Servizio attivato in connessione con la progettazione e l'avvio di processi di internazionalizzazione dell'impresa, sia con riferimento ai mercati di sbocco che ai mercati di approvvigionamento.
PERIODICITA' DI EROGAZIONE	Il servizio viene attivato a fronte di specifiche esigenze.
CONTENUTI DEL SERVIZIO E OUTPUT ATTESI	Il servizio mira alla valutazione delle implicazioni finanziarie dei processi di internazionalizzazione e alla ricerca delle fonti di finanziamento e dei servizi finanziari più adeguati rispetto al fabbisogno dell'impresa.

PROCESSO PRODUTTIVO	Il processo si articola nelle seguenti fasi: 1) analisi delle opzioni possibili con riferimento ai mercati di destinazione; 2) identificazione del fabbisogno finanziario
FABBISOGNO DI COMPETENZE PROFESSIONALI	Competenze: 1) relazionali/commerciali; 2) analisi finanziaria 3) conoscenza dei mercati esteri
FABBISOGNO DI SISTEMI INFORMATIVI	Modelli di pianificazione finanziaria
PRINCIPALI FORNITORI DEL SERVIZIO	Banche Studi professionali Società di consulenza
CLIENTELA TARGET	Imprese più strutturate, ragionevolmente solo quelle appartenenti alla classe 4 di quelle indicate nella sezione 5
PRICING	<i>Commitment fee</i> all'atto dell'incarico
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	<i>Pricing</i> adeguato delle <i>commitment fees</i> Network di relazioni con professionisti e intermediari locali o specializzati sul mercato target.

4 - I servizi di personal e family finance

4.1.1 Consulenza finanziaria individuale e wealth management

AREA	SERVIZI DI PERSONAL E FAMILY FINANCE
SERVIZIO	Consulenza finanziaria individuale e wealth management
BISOGNO SODDISFATTO	Supportare l'imprenditore nella gestione del proprio patrimonio personale dei propri piani previdenziali per garantire la disponibilità di fonti di reddito il più possibile sganciate dalla dinamica dell'impresa nel momento del suo ritiro dall'attività imprenditoriale.
PERIODICITA' DI EROGAZIONE	Il servizio viene erogato in via continuativa.
CONTENUTI DEL SERVIZIO E OUTPUT ATTESI	Il servizio mira a fornire all'imprenditore una consulenza indipendente in materia di allocazione del proprio portafoglio di investimento mediante la selezione delle tipologie di investimento maggiormente

	aderenti al profilo rischio/rendimento dell'imprenditore.
PROCESSO PRODUTTIVO	<p>Il processo operativo che supporta il servizio in esame si articola nelle seguenti attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) incontro con il cliente per la definizione dei propri obiettivi d'investimenti, propensione al rischio, situazione patrimoniale, esperienza in materia di investimenti; 2) scelta delle <i>asset class</i> in cui allocare il portafoglio di investimento, con determinazione della frazione da allocare su prodotti di previdenza integrativa; 3) scelta degli strumenti che nell'ambito di ciascuna classe di investimento mostrano le combinazioni rischio-rendimento più efficienti; 4) analisi dei <i>report</i> periodici trasmessi dagli intermediari. <p>Deve essere verificato che il modello di business per l'erogazione del servizio in parola non integri il servizio di gestione di portafogli di investimento su base individuale, che costituisce attività riservata ai sensi dell'art. 6 del TUF a SIM e SGR.</p>
FABBISOGNO DI COMPETENZE PROFESSIONALI	<p>Competenze:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) relazionali/commerciali; 2) private banking-family office 3) fiscali 4) giuridiche (di impresa e successorie)
FABBISOGNO DI SISTEMI INFORMATIVI	<p>Piattaforma di accesso ai servizi erogati dai <i>financial information providers</i> e ai dati di mercato degli strumenti e prodotti finanziari.</p> <p>Servizio di valorizzazione del portafoglio del cliente e predisposizione report periodici</p> <p>Modelli di <i>personal financial planning</i></p>
PRINCIPALI FORNITORI DEL SERVIZIO	<p>Banche (divisioni <i>retail</i> e <i>private banking</i>)</p> <p>Studi professionali</p> <p>Società di consulenza specializzate (<i>family office</i>)</p>
CLIENTELA TARGET	Servizio rivolto potenzialmente a tutti gli imprenditori
PRICING	Commissioni determinate in percentuale del patrimonio gestito.
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	<i>Pricing</i> adeguato

4.1.2 Consulenza a supporto dei passaggi generazionali

AREA	SERVIZI DI PERSONAL E FAMILY FINANCE
SERVIZIO	Consulenza a supporto dei passaggi generazionali
BISOGNO SODDISFATTO	Supportare l'imprenditore nella gestione della successione d'impresa in fase di ricambio generazionale individuando le strategie più opportune sia a livello aziendale che familiare per gestire con successo la fase di transizione ai vertici dell'azienda.
PERIODICITA' DI EROGAZIONE	Il servizio viene erogato su richiesta alle imprese che si accingono ad approntare le problematiche connesse ai passaggi generazionali.
CONTENUTI DEL SERVIZIO E OUTPUT ATTESI	Il servizio mira a fornire all'imprenditore una consulenza e un supporto indipendenti per la gestione delle problematiche di carattere giuridico/legale e gestionale in questa delicata fase della vita dell'impresa.
PROCESSO PRODUTTIVO	Il processo operativo che supporta il servizio in esame si articola nelle seguenti attività: <ol style="list-style-type: none"> 1) l'analisi dell'assetto aziendale e familiare e delle relazioni esistenti al fine di individuare eventuali punti di forza e di debolezza; 2) definire le possibili strategie di crescita e sviluppo valutando quella più idonea per il sistema integrato famiglia - impresa; 3) definizione e identificazione di modelli e <i>best practices</i> in tema di continuità d'impresa; 4) applicazione dei modelli a supporto del periodo di transizione.
FABBISOGNO DI COMPETENZE PROFESSIONALI	Competenze: <ol style="list-style-type: none"> 1) relazionali/commerciali; 2) private banking-family office 3) fiscali 4) giuridiche/legali (di impresa e successorie)
FABBISOGNO DI SISTEMI INFORMATIVI	Piattaforma di accesso ai servizi erogati dai <i>financial information providers</i> e ai dati di mercato degli strumenti e prodotti finanziari. Servizio di valorizzazione del portafoglio del cliente e predisposizione <i>report</i> periodici Modelli di <i>personal financial planning</i>
PRINCIPALI FORNITORI DEL SERVIZIO	Studi professionali Società di consulenza
CLIENTELA TARGET	Servizio rivolto potenzialmente a tutti gli imprenditori
PRICING	Commissioni determinate in percentuale del patrimonio gestito.

	La tariffa professionale dei dottori commercialisti prevede alle prestazioni inerenti alla sistemazione di questioni di carattere successorio si applichino onorari in misura compresa tra lo 0,50% e il 3% del totale della massa attiva ereditaria (art.50 TPDC).
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	<i>Pricing</i> adeguato Efficacia del servizio nel garantire la continuità, lo sviluppo e la crescita aziendale.

5 - La segmentazione della clientela potenziale

In funzione delle caratteristiche dimensionali delle imprese, apprezzate in funzione di tre parametri (fatturato, capitale investito, dipendenti), la segmentazione della domanda potenziale può avvenire seguendo le classi individuati dalla normativa comunitaria (Raccomandazione 2003/361/EC in vigore dal 1 gennaio 2005):

CATEGORIA	FATTURATO*	CAPITALE INVESTITO*	DIPENDENTI
	or		
MICRO	<=2	<=2	<10
PICCOLA	<=10	<=10	<50
MEDIA	<=50	<=43	<250

* I dati sono espressi in milioni di euro

Ciascuna classe può, inoltre essere ulteriormente frazionata in funzione delle caratteristiche strutturali e organizzative:

- 1) Micro-imprese e imprese con funzione amministrativa embrionale e assente;
- 2) Piccole imprese con funzione amministrativa poco strutturata;
- 3) Piccole e medie imprese con funzione amministrativa autonoma, funzione finanziaria poco strutturata;
- 4) Piccole e medie imprese con funzione amministrativa e finanziaria autonome e strutturate