



Il Business Office, un nuovo modello per la consulenza finanziaria integrata alle imprese

Seminario Basilea 4x4, 19 maggio 2005

Luca Erzegovesi



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO
Dipartimento di Informatica
e Studi Aziendali

luca.erzegovesi@unitn.it
<http://basilea4x4.net>

Outline

- La finanza delle PMI italiane: problemi noti
- L'idea del business office
- Cosa si sta facendo sul mercato
- Il modello strategico del business office

Luca Erzegovesi - Università di Trento

2

La finanza delle PMI italiane

All'interno dell'impresa

- Le domande spesso ignorate o inevase
 - ◆ Quanto capitale è investito nell'impresa?
 - ◆ Quanto rende questo capitale [ROI]?
 - ◆ Qual è il costo effettivo del debito? E' coperto dal ROI?
 - ◆ Come impattano sui flussi di cassa il reddito, la fiscalità, le scelte di investimento, di prelievo utili?
 - ◆ Riusciamo a coprire le uscite attese senza affanno? Su quale orizzonte temporale?
 - ◆ Quanto rende la ricchezza dei soci investita nell'impresa [ROE]? Quanto del reddito netto remunera il lavoro dei soci?
 - ◆ Quanto si può realizzare dall'impresa in caso di cessione? O di passaggio generazionale?

Luca Erzegovesi - Università di Trento

3

La finanza delle PMI italiane

Verso l'esterno dell'impresa

- La comunicazione finanziaria alle banche è
 - ◆ Parziale ed episodica, spesso reticente
 - ◆ Delegata al consulente
 - ◆ Costosa, ma priva di valore per l'impresa
- Le banche, per la loro parte
 - ◆ Riducono all'essenziale la richiesta di informazioni economico – finanziarie sull'impresa
 - ◆ Privilegiano informazioni anagrafiche, informali, comportamentali
 - ◆ Esigono *claim* sul patrimonio personale
 - ◆ Applicano logiche di *pooling* – *scoring* di massa
 - ◆ *Il feedback informativo per l'impresa è modesto*

Luca Erzegovesi - Università di Trento

4

La finanza delle PMI italiane

Stiamo affrontando il problema?

- Oggi l'enfasi è su Basilea 2
 - ◆ Autodiagnosi e check-up finanziario
 - ◆ Servizi di pre-rating e rating
 - ◆ Come presentarsi bene alle banche
- Quello di cui si parla meno
 - ◆ Presidiare in maniera continuativa le problematiche finanziarie
 - ◆ Mettere ordine nel sistema informativo direzionale
 - ◆ Affiancare l'imprenditore nelle decisioni
 - ◆ Apprezzare le conseguenze di medio periodo
 - ◆ Evitare errori e distruzione di ricchezza

Outline

- La finanza delle PMI italiane: problemi noti
- L'idea del business office
- Cosa si sta facendo sul mercato
- Il modello strategico del business office

Ed ecco a voi ...

L'idea del business office

- “Il *business office* deve assistere l'impresa nella salvaguardia degli equilibri gestionali, curandone la pianificazione e il reporting finanziario. A tale scopo gestisce un sistema informativo per la pianificazione finanziaria, integrato con i sistemi gestionali e aggiornato con cadenza almeno trimestrale. Con tale strumento alimenta il flusso di reporting verso la proprietà e la direzione dell'impresa, così come la comunicazione ai finanziatori esterni, e in particolare l'input dei dati richiesti dalle procedure di rating delle banche. Il *business office* amministra la posizione in strumenti finanziari delle aziende clienti (tesoreria, debiti, derivati), avvalendosi di software integrati con le procedure di electronic banking e i sistemi di pianificazione finanziaria. Può così assistere l'impresa nella gestione integrata della tesoreria e dei rischi finanziari, orientata al mantenimento della liquidità e della solvibilità aziendale.”
 - ◆ Erzegovesi (2004), *Soluzioni di rete per la finanza delle PMI*

Luca Erzegovesi - Università di Trento

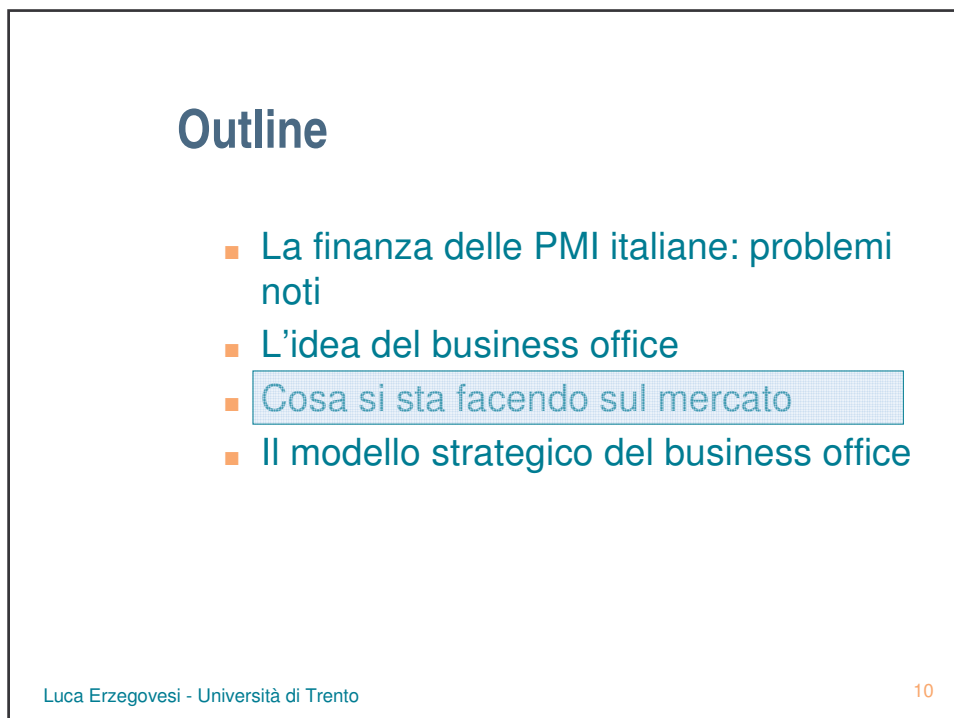
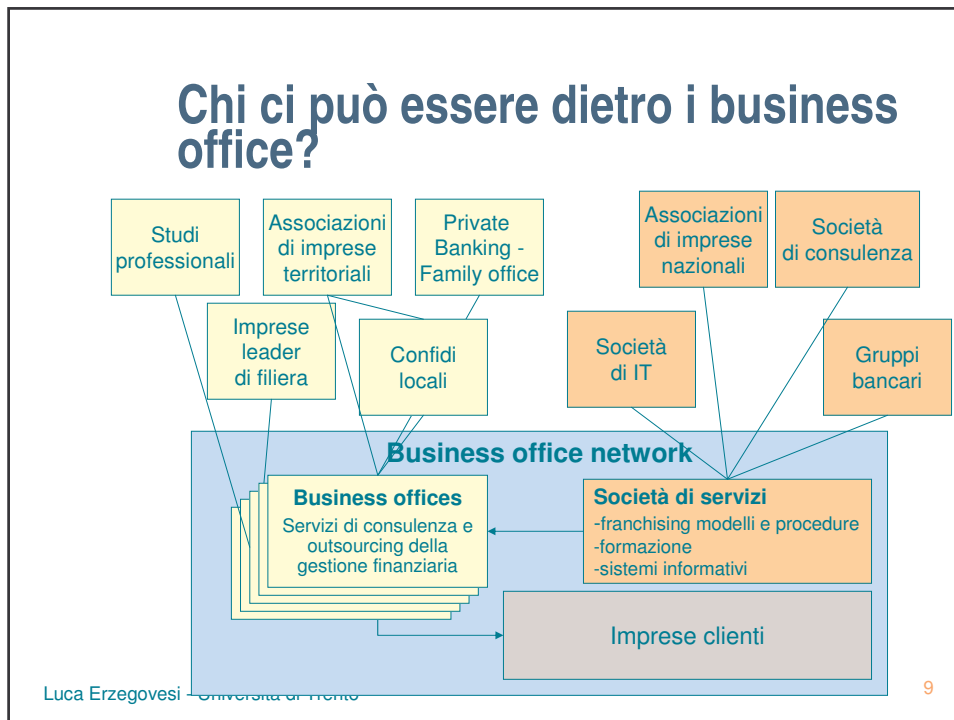
7

L'offerta potenziale dei business office

- Servizi di consulenza continuativa
 - ◆ Pianificazione finanziaria e controllo di gestione
 - ◆ Affiancamento relazioni impresa-banca e alimentazione valutazioni di fido e rating
 - ◆ Programmazione di tesoreria a breve termine e ottimizzazione utilizzi linee di credito
 - ◆ Gestione rischio di cambio
 - ◆ Gestione patrimonio aziendale / personale e previdenza integrativa
 - ◆ Altri servizi affini o complementari (es.pratiche di contributo pubblico)
- Servizi a carattere non ricorrente
 - ◆ Valutazione investimenti / business plan e relativo piano di copertura finanziaria
 - ◆ Ottimizzazione delle fonti di debito e gestione rischio di interesse
 - ◆ Ristrutturazioni finanziarie, leveraged buy-out
 - ◆ Supporto al ricorso a capitale di rischio esterno e prestiti *mezzanine*
 - ◆ *Crisis management* e piani di risanamento
 - ◆ Successione
 - ◆ Trasferimenti di azienda

Luca Erzegovesi - Università di Trento

8



Chi si sta muovendo: qualche esempio (non esauriente)

- Iniziative di studi professionali, consulenti, ex dirigenti bancari
 - ◆ Esempi: Marchio di qualità Basilea 2, Phedro CGN
 - ◆ Sono rivolte ai commercialisti, con offerta di formazione, software di analisi finanziaria, servizi web
- Società di consulenza o loro divisioni specializzate
 - ◆ Offerta outsourcing finanza secondo *best practice* a filiali italiane di multinazionali
 - ◆ Servizi di programmazione di tesoreria e cash management (su electronic banking)
 - ◆ Società di consulenza multinazionali
 - ◆ Società di consulenza in strategia, amministrazione e controllo locali
- Confidi di grandi dimensioni
 - ◆ Eurofidi – Eurogroup → focus commerciale su collocamento di servizi “prodotti in serie”
 - ◆ Interconfidi Nordest → Federconfidi servizi, portale FSN
 - ◆ Confidi Milano → Agenzia per il credito e la finanza
- Confidi locali
- Banche (azioni promozionali e formative)

Luca Erzegovesi - Università di Trento

11

Punti di forza e debolezza dei vari attori

Attori	Punti di forza	Punti di debolezza
Studi professionali	Rete di relazioni e conoscenza delle imprese Know-how contabile, societario, fiscale	Know-how finanziario Capacità di investimento e formazione risorse umane
Confidi	Ruolo di tramite tra banca e PMI Competenze di analisi finanziaria	Competenze parziali Relazioni episodiche con le imprese
Centri servizi delle associazioni	Rete di relazioni Costi competitivi	Ridotta personalizzazione del servizio
Promotori e mediatori	Competenze su prodotti finanziari Capacità commerciali	Orientamento ai volumi collocati Consulenza strumentale alla vendita
Private banking Family office	Indipendenza Competenza wealth management	Solo per ricchi? Non sono specialisti di finanza d'impresa

Luca Erzegovesi - Università di Trento

12

Risorse scarse e fallimenti del mercato

- Tempo e voglia da parte delle imprese → non è ben compreso il valore aggiunto del servizio
- Risorse umane competenti e motivate a costi ragionevoli
- Software di analisi e pianificazione finanziaria integrati con i gestionali a costi ragionevoli
- Servizi di electronic banking evoluti multibanca a costi ragionevoli e interfacciabili con sistemi aziendali
- Connessioni internet veloci presso le PMI, con garanzie di sicurezza e riservatezza
- Capacità di promozione e gestione di progetti a livello di associazioni e reti di imprese
- Standard di linguaggio, di modelli di analisi e di formato di scambio delle informazioni

Outline

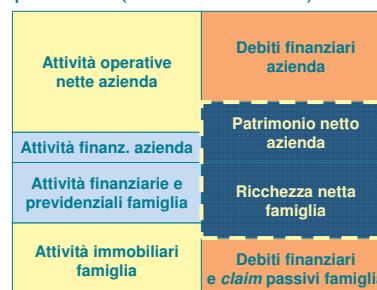
- La finanza delle PMI italiane: problemi noti
- L'idea del business office
- Cosa si sta facendo sul mercato
- Il modello strategico del business office

Le ragioni strategiche dei business office

- Esiste un fabbisogno insoddisfatto di supporto alla finanza delle PMI
- Per essere affrontato richiede un approccio ad hoc → Competenze integrate
 - ◆ Percorso inverso alla *corporate finance* USA, fondato sulla separazione
 - ✦ tra gestione della ricchezza personale e degli asset aziendali
 - ✦ tra gestione del business e gestione delle fonti di finanziamento
- Le PMI hanno bisogno di un *chief financial officer* in affitto, con qualcosa in più.
- In Italia è vitale colmare questo *gap* per difendere il nostro modello di impresa familiare organizzata in reti e distretti

Missione e finalità dei business office (1)

- Obiettivi
 - ◆ Massimizzazione del valore del patrimonio netto complessivo (ricchezza netta) dei clienti dato da



Missione e finalità dei business office (2)

- Vincoli di equilibrio finanziario – patrimoniale
 - ◆ Cash flow minimo erogabile ai proprietari, secondo un profilo legato alle esigenze / aspettative di consumo (ciclo vitale)
 - ◆ Valore minimo di liquidazione del patrimonio consolidato
 - ✦ In caso di dissesto aziendale
 - ✦ Alla cessazione / trasferimento dell'attività d'impresa

Missione e finalità dei business office (3)

Componenti della ricchezza e driver di valore e rischio	
Valore economico delle attività operative nette aziendali	Profilo flusso di cassa operativo netto atteso Costo medio del capitale
Valore dei debiti e dei <i>claim</i> finanziari passivi aziendali e familiari	Composizione e suo impatto su costi di ritenzione / trasferimento dei rischi finanziari
Valore delle attività finanziarie aziendali e familiari	Composizione per rischio Capacità di trading
Valore delle attività immobiliari familiari	Trend e stabilità valore di mercato Capacità di trading

Missione e finalità dei business office (4)

■ Alcune regole auree

- ◆ 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, non sperare soltanto nella Provvidenza

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
- Esternalità positive a livello di sistema imprese
 - ◆ Miglioramento degli standard, correttezza, puntualità, disponibilità di informazioni tra imprese, tra banche e imprese, tra imprese e fisco (magari)

Struttura di *pricing* del servizio (1)

Logica di pricing	Schema usato da	Implicazioni e problemi
Fisso + variabile a tariffa oraria o a tariffa per prestazione	Studi professionali Società di consulenza	Semplicità Non dà incentivi all'efficienza e alla copertura integrata dei bisogni
Commissioni di mediazione su valore strumenti finanziari negoziati p/c cliente	Promotori / mediatori	Conflitto di interessi tra consulente e cliente, rischio di <i>churning</i> e non trasparenza (<i>soft expense</i> , collusione con i venditori di prodotti)
Commissione % su valore attività aziendali e familiari seguite con la consulenza	Gestione del risparmio – prodotti di massa	Stabilità del flusso di ricavi del consulente Sono costi <i>hard</i> : il cliente li paga se apprezza la natura integrata del servizio Non sono commisurati al lavoro
Commissione in % di valore aggiunto creato per il cliente	Gestione del risparmio – prodotti e servizi complessi	Incentivo ad offrire servizi utili Come determinare il valore aggiunto? Rischio "Grazie e arrivederci"

Luca Erzegovesi - Università di Trento

21

Struttura di *pricing* del servizio (2)

■ Proposta di una soluzione equilibrata

- ◆ Tariffa fissa per apertura della posizione nel sistema informativo
- ◆ Tariffa fissa per periodo per le attività esecutive
- ◆ Commissione in % del valore delle attività aziendali (o di altri indicatori di dimensione / complessità aziendale), differenziata per settori e decrescente per dimensioni crescenti a copertura dei servizi consulenziali ricorrenti
- ◆ Tariffe per prestazione o commissioni in % del valore aggiunto per servizi consulenziali non ricorrenti o innovativi
- ◆ Servizi gratuiti o a prezzo politico → *crisis management*, supporto a iniziative di microfinanza

Luca Erzegovesi - Università di Trento

22

Condizioni di equilibrio economico del business office

- **Condizioni da rispettare in caso di adozione della struttura di pricing proposta**
 - ◆ 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
 - ◆ 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*

Governance del business office

- **Chi promuove? Chi comanda? Modelli**
 - ◆ Studio associato di consulenti
 - ◆ Società di servizi (Shared service center)
 - ✦ di associazioni di categoria / confidi
 - ✦ di gruppi di imprese collegate a vario titolo da rapporti fiduciari
 - Esternalizzazione condivisa della funzione finanza
 - ✦ *Joint venture* tra gruppi di imprese e consulenti
 - Analogia con family business office multi-family
 - ◆ Reti di "agenzie" locali in *franchising*
 - ✦ Forse non serve un *franchisor*, la formula di business crea valore dalle capacità consulenziali erogate *in loco*, non dall'immagine, dalla metodologia e dalle procedure
 - basta un'offerta di mercato valida e competitiva di formazione e sistemi informativi, si può scegliere il meglio di ciascun pezzo
 - ✦ *Beware the female buffalo!*

Aree di business complementari o concorrenti al business office

- **Credit bureau e società di informazione commerciale e gestione del credito**
 - ♦ *Es. CRIF, Experian, Creditreform*
 - ♦ Utilizzano informazione *hard* di tipo pubblico
 - ♦ Bilanci e storia dei comportamenti (pregiudizievoli)
 - ♦ Potrebbero evolvere verso la funzione di agenzie di rating regionali o nazionali per le PMI
 - ♦ Tendenza in atto, ad esempio, in Austria e in Germania
 - ♦ In questo caso sono le banche che danno in *outsourcing* la valutazione del credito per limitarsi alla funzione commerciale
 - ♦ Supportano rapporti impersonali tra banche e imprese, e tra imprese e clienti → hanno una *mission* diametralmente opposta al business office
- **Società di “certificazione” della comunicazione finanziaria**
 - ♦ Previste in alcuni dei progetti prima menzionati (Compito svolto da società di consulenza specializzata di area bancaria)
 - ♦ Attesta la rispondenza dei dati forniti alla contabilità, la continuità del flusso di reporting, l'effettivo utilizzo delle informazioni da parte delle imprese.
 - ♦ A rigore, richiederebbe la preliminare certificazione del bilancio.
 - ♦ Serve davvero? Dà effettive garanzie? Quanto grava sul costo del servizio?
 - ♦ Non basta la reputazione del *business office*?

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
- *La vittoria cammina con il passo della fanteria*
 - ♦ Anche i player più grossi (gruppi di offerta collegati ai confidi) 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
 - ♦ Lo stesso servizio (es. cash management) è più facilmente venduto dalla società specializzata che l'ha lanciato che dalla rete che l'ha “comprato” per metterlo in catalogo, ma non sa erogarlo.
 - ♦ 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.
- *Bisogna però avere il coraggio di sposare una logica di business inedita, e potenzialmente rischiosa*

I nostri progetti

- Nell'ambito del progetto di ricerca "Smefin – Ridisegno dell'infrastruttura finanziaria delle reti di imprese", finanziato dal Ministero (MIUR), metteremo a fuoco il modello istituzionale del business office, e cercheremo di proporlo e sperimentarlo in casi pilota
- Il sito <http://basilea4x4.net> e il diario di bordo <http://aleasrv.cs.unitn.it/aleablog.nsf> sono i canali di diffusione dei risultati della ricerca e di dialogo con gli operatori interessati
- *Venite a trovarci!*

Luca Erzegovesi - Università di Trento

27

Grazie

- ... e buon lavoro



Luca Erzegovesi - Università di Trento

28