



**UNIONE EUROPEA**



**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**



**REPUBBLICA ITALIANA**

**ASSESSORATI**

**PROGRAMMAZIONE, BILANCIO, CREDITO E ASSETTO DEL TERRITORIO  
CENTRO REGIONALE DI PROGRAMMAZIONE**

**TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO**

**INDUSTRIA**

**LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE**

## **PACCHETTI INTEGRATI DI AGEVOLAZIONE (P.I.A.) TURISMO E POSADAS**

**AI SENSI DELLA DELIBERAZIONE G.R. n. 49/22 del 28.11.2006 e 38/28 del 1.07.2008**

### **CATALOGO DEI SERVIZI REALI**

# Indice

<b>DISPOSIZIONI GENERALI.....</b>	<b>2</b>
<b>STRATEGIA, GENERAL MANAGEMENT E SUPPORTO ALLE FUNZIONI AZIENDALI .....</b>	<b>5</b>
Elaborazione di Piani di sviluppo aziendale .....	5
Affiancamento al management aziendale attraverso servizi di Temporary Management .....	6
<b>MARKETING E VENDITE.....</b>	<b>7</b>
<i>MARKETING STRATEGICO, OPERATIVO E VENDITE.....</i>	<i>7</i>
Piano strategico di marketing .....	7
Progettazione e adeguamento del materiale promozionale .....	8
Definizione e implementazione del sistema di Customer Relationship Management .....	9
Azioni di direct marketing .....	10
Organizzazione e realizzazione di educational tour.....	12
<i>PIANO DI COMUNICAZIONE .....</i>	<i>13</i>
Progettazione e realizzazione di azioni promozionali e pubblicitarie.....	13
<b>ASSISTENZA ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....</b>	<b>14</b>
Piano di marketing strategico per l'estero.....	14
Azioni di sensibilizzazione verso la stampa locale.....	15
<b>ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE .....</b>	<b>16</b>
<i>SISTEMA ORGANIZZATIVO E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.....</i>	<i>16</i>
Analisi e progettazione dell'assetto organizzativo e della struttura funzionale .....	16
<i>SISTEMI PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ E DELL'AMBIENTE.....</i>	<i>17</i>
Progettazione, implementazione e certificazione del sistema di qualità aziendale secondo le norme UNI EN ISO 9001:2000.....	17
Progettazione, implementazione e certificazione/registrazione del sistema di gestione ambientale secondo le norme UNI EN ISO 14001 o regolamento EMAS .....	19
Acquisizione dell'Ecolabel Europeo per il servizio di ricettività turistica o di campeggio .....	20
Definizione e implementazione del sistema di customer satisfaction .....	21
<i>GESTIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI .....</i>	<i>22</i>
Progettazione, dimensionamento e organizzazione di sistemi informativi aziendali .....	22
Progettazione e implementazione di un sistema di contabilità analitico-gestionale .....	23
Progettazione e implementazione del sistema di controllo di gestione .....	24
<b>FINANZA D'IMPRESA.....</b>	<b>26</b>
Analisi e pianificazione dei flussi di cassa. ....	26

## DISPOSIZIONI GENERALI

Il presente catalogo contiene l'elenco dei servizi reali che l'impresa può richiedere all'interno del Piano integrato di servizi reali.

I "Servizi Reali" sono prestazioni consulenziali specialistiche che possono riguardare le varie aree dell'attività aziendale. Tali servizi sono fruibili a costi agevolati e sono forniti attraverso consulenti esterni scelti dall'impresa, iscritti nel Repertorio Autoreferenziato istituito dall'Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio della Regione.

I professionisti e le società di consulenza non ancora iscritte nel suddetto Repertorio Autoreferenziato, incaricate di svolgere i servizi reali contenuti nel Piano integrato di servizi, dovranno essere accreditate prima della presentazione della domanda di accesso al Bando.

Il Soggetto beneficiario ed i fornitori di servizi non devono avere alcun tipo di partecipazione reciproca a livello societario. Inoltre non è riconosciuta, ai fini della determinazione del contributo, la consulenza specialistica rilasciata da amministratori, soci e dipendenti del soggetto beneficiario del contributo, nonché di eventuali partner, sia nazionali che esteri.

Il soggetto incaricato di fornire i servizi deve realizzarli utilizzando la propria struttura organizzativa; ad esso non è pertanto consentito di esercitare forme di intermediazione dei servizi verso altre imprese di consulenza attraverso l'affidamento della realizzazione di tutto o di parte del lavoro del quale è stato incaricato. E' fatta eccezione per le attività operative da realizzarsi all'estero che possono essere demandate a soggetti esteri non appartenenti alla propria struttura organizzativa.

Nel caso in cui si dovesse procedere alla sostituzione del fornitore dei servizi, il nuovo soggetto incaricato deve possedere gli stessi requisiti professionali e di competenza del fornitore sostituito.

L'elencazione dei servizi reali contenuta nel presente catalogo non è esaustiva: la concessione di eventuali richieste di servizi non inclusi sarà valutata in relazione alle effettive esigenze e problematiche manifestate dall'impresa richiedente. Tale valutazione e l'individuazione del costo ammissibile sarà effettuata sulla base delle caratteristiche aziendali e produttive dell'impresa, della sua struttura patrimoniale, economica, finanziaria e in relazione al suo mercato di riferimento.

In ogni caso i servizi richiesti non devono essere continuativi o periodici, né connessi alle normali spese di funzionamento della azienda.

Per ogni tipologia di servizio è stato individuato un massimale di costo ammissibile, in funzione della complessità aziendale espressa in termini di fatturato (si farà riferimento al fatturato dichiarato nell'ultimo bilancio approvato).

Nel caso di richieste avanzate da Reti di imprese (ATI; CONSORZI), ai fini del calcolo del costo massimo di ciascun servizio, si farà riferimento alla somma dei fatturati di ciascuna impresa considerata ammissibile dichiarati nell'ultimo bilancio approvato.

Per le imprese che svolgono più attività, ai fini del calcolo del costo massimo dei servizi richiesti si farà comunque riferimento al fatturato derivante dalle sole attività considerate ammissibili dal Bando.

Qualora in sede di valutazione si rilevi una sovrapposizione nei contenuti di uno o più dei servizi richiesti dalla stessa impresa, si procederà ad un adeguamento del costo ammesso per il singolo servizio che presenta tali sovrapposizioni o all'eliminazione dello stesso.

La misura concedibile del contributo in conto capitale, espressa in percentuale di investimento ammissibile, per i servizi reali non può superare il 50% del costo ammesso.

Tutti i servizi possono prevedere azioni specifiche realizzate presso l'azienda, di consulenza-accompagnamento per sostenere operativamente l'implementazione del Piano integrato di servizi. In tal caso, il costo dei servizi verrà incrementato del 10%.

# STRATEGIA, GENERAL MANAGEMENT E SUPPORTO ALLE FUNZIONI AZIENDALI

## Elaborazione di Piani di sviluppo aziendale

### Obiettivi

Il servizio è rivolto alle PMI interessate allo studio ed alla implementazione di strategie di crescita e di investimento attraverso il consolidamento di attuali o nuove aree di business e che pertanto desiderano raccogliere tutti gli elementi utili alla valutazione del progetto di sviluppo aziendale attraverso un'attenta attività di pianificazione.

Il Piano di sviluppo riguarderà la definizione della strategia di mercato, produttiva e organizzativa; la verifica della fattibilità tecnica, economica e finanziaria della nuova iniziativa imprenditoriale o del suo potenziamento; la pianificazione dell'avvio dell'impresa, in termini di implementazione della struttura aziendale, ingresso nel mercato e consolidamento della posizione.

### Contenuto

1. ANALISI ASSETTO ORGANIZZATIVO AZIENDALE (oggetto sociale, evoluzione dell'azienda, il management e la compagine sociale, l'organigramma e il mansionario attuale; punti di forza e debolezza dell'assetto aziendale: possibili modifiche e soluzioni alle problematiche emerse). ANALISI PROFILO ECONOMICO FINANZIARIO (analisi patrimoniale, finanziaria, economica e reddituali; analisi per indici e margini della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale, punto di pareggio; problematiche legate al profilo economico, patrimoniale e possibili soluzioni proposte). PROFILO COMPETITIVO (il mercato di riferimento: quota assoluta e relativa, il mercato nazionale e regionale. Trend del mercato: analisi della domanda, analisi della clientela, punti di forza e debolezza dell'azienda del prodotto e delle politiche commerciali e distributive. La concorrenza: i prodotti i punti di forza e debolezza le politiche commerciali, struttura del settore di appartenenza e sue possibili evoluzioni. Strategie di marketing: politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione e di promozione, problematiche legate al profilo competitivo e strategie di intervento). ALTRI PROFILI (sociale: clienti, fornitori, istituzioni, dipendenti, problematiche e possibili soluzioni).
2. ALTERNATIVE STRATEGICHE PER LA SOLUZIONE DEI PROBLEMI EMERSI DAL CHECK UP (le possibili alternative di sviluppo: commerciale, di prodotto, del mercato, nuovi investimenti, nuovo assetto organizzativo e funzionale). FATTIBILITÀ TECNICO ECONOMICA DELLE ALTERNATIVE (conseguenze a seguito delle alternative adottate: bilanci previsionali, indici previsionali di bilancio, budget triennali; pianificazione di eventuali investimenti, analisi della redditività e del punto di pareggio). VALUTAZIONE DEL RISCHIO DELLE SINGOLE STRATEGIE DI SVILUPPO.

### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
ELABORAZIONE DI PIANI DI SVILUPPO AZIENDALE	10.000	16.000	22.000	30.000

### Indicatori di monitoraggio

Copia check-up e business plan.

## Affiancamento al management aziendale attraverso servizi di Temporary Management

### Obiettivi

Le piccole imprese sono le destinatarie naturali di questo servizio innovativo, poiché spesso in situazioni di difficoltà o di esigenze di crescita manageriale, non hanno al proprio interno le risorse necessarie.

L'obiettivo principale consiste nella possibilità di risolvere le problematiche direzionali dell'azienda attraverso l'intervento temporaneo (fino ad un massimo di 18 mesi) di un professionista che abbia maturato comprovate e significative esperienze nella conduzione di aziende e che pertanto affiancherà o sostituirà il management aziendale.

TEMPORARY MANAGEMENT è un servizio che aiuta le aziende ad affrontare situazioni di cambiamento (crescita, start-up, crisi. ecc.) mediante inserimento temporaneo di professionisti (manager) altamente qualificati e motivati con deleghe, obiettivi e tempi predeterminati che dovranno gestire l'accelerazione del cambiamento e della innovazione nelle imprese.

Attraverso il ricorso al temporary manager si garantisce continuità all'organizzazione, accrescendone le competenze manageriali esistenti e risolvendone al contempo alcuni momenti critici, sia negativi (riduzioni dell'organico, riposizionamenti economici, strategici o finanziari), che positivi (situazioni di forte crescita, penetrazione in nuove aree di mercato, espansione commerciale, sviluppo di nuovi business).

### Massimale di costo (per 18 mesi di prestazione professionale – costo lordo)

SERVIZIO	FINO A 5 ANNI	DA 5 A 10 ANNI	DA 10 A 15 ANNI	OLTRE 15 ANNI
AFFIANCAMENTO AL MANAGEMENT AZIENDALE – TEMPORARY MANAGENT	<b>50.000</b>	<b>75.000</b>	<b>100.000</b>	<b>130.000</b>

### Indicatori di monitoraggio

Copia del conferimento di incarico contenente l'elenco delle attività che il manager dovrà espletare e l'individuazione degli obiettivi da raggiungere. Piano dettagliato delle attività svolte e dei risultati conseguiti.

### Note

La richiesta del servizio di T.M. deve contenere l'elenco delle attività che il manager dovrà espletare in maniera operativa per conto del cliente. Non potranno essere erogati alla medesima impresa tutti quei servizi previsti nel presente catalogo oggetto delle attività del T.M.

Il massimale di costo verrà definito in base all'esperienza direzionale e manageriale, accumulata alla data dell'incarico e potrà essere ridefinito se il servizio viene richiesto congiuntamente ad altri servizi di supporto strategico.

# MARKETING E VENDITE

## MARKETING STRATEGICO, OPERATIVO E VENDITE

### Piano strategico di marketing

#### Obiettivi

Definizione del posizionamento di mercato ricercato, degli obiettivi di vendita e delle strategie di prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.

#### Contenuto

Analisi del posizionamento di mercato dell'azienda.

Analisi quantitativa del mercato potenziale: dimensioni offerta e domanda potenziale in quantità e valore, quote di mercato, livello dei prezzi locali al consumo nei vari canali commerciali, margini di intermediazione per i vari canali commerciali, costi di distribuzione locali.

Scelta del target e del canale distributivo e definizione degli obiettivi commerciali.

Progettazione e formulazione delle strategie di posizionamento e di marketing sulla base degli obiettivi prefissati (strategia di prodotto, marketing mix, listini, ecc.).

Indicazione di suggerimenti per l'impostazione e realizzazione delle strategie di marketing.

Analisi di fattibilità economica e finanziaria; indicazione dei fabbisogni finanziari e relativa copertura.

#### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
PIANO STRATEGICO DI MARKETING	15.000	22.000	26.000	30.000

#### Indicatori di monitoraggio

Copia del piano di marketing strategico

#### Note

Il "piano di marketing strategico per l'estero" risulta compreso nel servizio più ampio di "piano strategico di Marketing". Pertanto non potrà essere concesso congiuntamente a quest'ultimo.

Il massimale di costo sarà ridefinito se il servizio è richiesto congiuntamente ad un piano di sviluppo aziendale.

## Progettazione e adeguamento del materiale promozionale

### Obiettivi

Dotare l'azienda di strumenti di comunicazione adeguati ai mercati extra regionali obiettivo.

### Contenuto

Analisi del settore e del posizionamento ricercato

Individuazione delle linee guida da sviluppare nella comunicazione

Progettazione degli strumenti comunicazione: marchio e immagine coordinata; catalogo; depliant; sito Internet, ecc.

### Massimale di costo

Servizio	Massimale di costo (in Euro)
Studio e progettazione del marchio aziendale	2.600,00
Studio e progettazione del depliant	3.000,00
Studio e progettazione del catalogo promozionale	260,00 (a pagina/scheda)
Studio e progettazione immagine coordinata aziendale	3.000,00
Studio e realizzazione del sito Internet dinamico (almeno in due lingue) e individuazione di azioni di web marketing	5.200,00 (per sito Internet)

### Indicatori di monitoraggio

Copia dei materiali realizzati.

### Note

Il massimale di costo dei singoli servizi sarà ridotto del cinquanta per cento se si tratta di un intervento di restyling.



## Definizione e implementazione del sistema di Customer Relationship Management

### Obiettivi

Sviluppare strumenti avanzati di ottimizzazione nella gestione dei clienti attuali.

Il Customer Relationship Management nasce con l'obiettivo di favorire le aziende nella fidelizzazione dei clienti, intervenendo dove il cliente ha necessità prevedibili e soddisfabili.

Fidelizzare il cliente significa conoscerlo, capire e prevederne i bisogni, capirne i tempi e rispondere alle sue segnalazioni.

Il CRM si articola comunemente in tre tipologie:

1. CRM operativo: soluzioni metodologiche e tecnologiche per automatizzare i processi di *business* che prevedono il contatto diretto con il cliente.
2. CRM analitico: procedure e strumenti per migliorare la conoscenza del cliente attraverso l'estrazione di dati dal CRM operativo, la loro analisi e lo studio revisionale sui comportamenti dei clienti stessi.
3. CRM collaborativo: metodologie e tecnologie integrate con gli strumenti di comunicazione (telefono, fax, e-mail, ecc.) per gestire il contatto con il cliente.

### Contenuto

Definizione degli obiettivi dell'attività e dei risultati attesi dalle azioni.

Definizione della struttura dei data base relazionali e loro integrazione.

Progettazione della gestione integrata delle attività di data entry, front office e di back office.

Coordinamento della diffusione e gestione delle informazioni e dei servizi attraverso il web.

Studio e realizzazione delle procedure da implementare sul sito Web.

Definizione e implementazione di strategie e strumenti di promozione.

### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
DEFINIZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	7.500	10.000	15.000	20.000

## **Indicatori di monitoraggio**

Report dettagliato delle attività completate.

## **Note**

Il servizio può essere concesso solo nel caso in cui l'azienda sia dotata o intenda contestualmente dotarsi di un sito web.

## **Azioni di direct marketing**

### **Obiettivo**

Il Direct Marketing è uno strumento che permette all'impresa di allargare la propria base clienti, incrementare il valore degli acquisti per cliente e contenere il tasso di abbandono.

### **Contenuto**

Il servizio prevede:

Individuare l'obiettivo di marketing: Questa fase prevede la formalizzazione degli obiettivi di marketing che l'organizzazione vuole raggiungere (es. Conoscere meglio i clienti e sapere esattamente cosa si aspettano; acquisire nuovi clienti; coadiuvare l'eventuale rete di vendita nello svolgimento delle attività commerciali; curare la relazione con i clienti già acquisiti.

Sviluppare e interrogare il database: il database di marketing. Dovrà contenere: i dati identificativi, dati demografici o dimensionali, quali sono le loro caratteristiche socio/demografiche e comportamentali dei clienti quali le loro preferenze, quanto sono profittevoli e quando e come interagiscono con l'organizzazione.

Definire le azioni e gli strumenti di marketing diretto.

Le principali azioni di marketing diretto sono:

Segmentazione, vale a dire la suddivisione della clientela eterogenea in sottogruppi omogenei.

Vendita incrociata: prodotti/servizi nuovi, simili o del tutto diversi da quelli sino ad ora acquisiti, vengono offerti ai clienti già acquisiti.

Vendita continuata: si offre ai clienti il rinnovo/riacquisto di un determinato prodotto/servizio.

Customer care: si tratta di iniziative miranti a curare e a mantenere una duratura relazione con i clienti (es. progettazione e realizzazione di una ricerca per l'analisi della customer satisfaction, iniziative di cortesia, ecc.).

Misurazione del lifetime value di un cliente: attività di misurazione del valore presente e futuro dei clienti. L'obiettivo è quello di migliorare l'efficienza degli investimenti in attività di comunicazione, dando priorità alla cura della relazione con i clienti più profittevoli.

I principali strumenti di marketing interattivo per attuare le azioni di MKTG diretto sono principalmente:

il telemarketing: identifica le attività telefoniche in entrata ed in uscita, finalizzate alla vendita ed al supporto di attività commerciali.

il mailing: attività di invio messaggi ed offerte attraverso la posta con l'obiettivo di generare una risposta/azione da parte di un cliente attuale o potenziale.

Mettere in atto il piano di direct marketing e misurare i risultati dell'azione

Prima di lanciare la campagna di direct marketing è necessaria un'attività di tempificazione per ciascuna delle fasi di contatto da realizzare, definendo in particolare la data in cui avviare e il periodo di tempo in cui concludere il primo contatto e l'eventuale secondo contatto (follow-up).

Infine, dopo aver attuato il piano di marketing secondo la scansione temporale definita, occorre misurare i risultati ottenuti, valutando in particolare le seguenti variabili:

N. di lettere inviate/N. contatti realizzati (telefonate).

N. di contatti ottenuti.

N. contratti di vendita conclusi.

#### **Massimale di costo per classi di fatturato**

servizio	Fino a 0,5 mln €	Da 0,5 mln € a 1,5 mln €	da 1,5 mln € a 2,5 mln €	Oltre 2,5 mln €
<b>Azioni di direct marketing</b>	<b>10.000</b>	<b>12.000</b>	<b>15.000</b>	<b>20.000</b>

#### **Indicatori di monitoraggio**

Relazione conclusiva delle azioni completate e dei risultati raggiunti, copia del materiale di comunicazione progettato.

#### **Note**

Il massimale di costo sarà ridotto del cinquanta per cento se il servizio viene richiesto congiuntamente al servizio "Customer relationship management".

## **Organizzazione e realizzazione di educational tour**

### **Obiettivi**

Consolidamento contatti e avvio di accordi commerciali.

### **Descrizione**

A seguito dei contatti attivati in occasione delle azioni promozionali (fiere, missioni all'estero) si prevedono azioni di consolidamento dei rapporti avviati.

Definizione degli obiettivi della missione e caratteristiche degli operatori da invitare.

Individuazione degli operatori.

Predisposizione location e programma degli incontri.

Assistenza interpreti.

Gestione operative e logistica della missione.

Valutazione dei risultati dell'attività.

### **Massimale di costo per classe di fatturato aziendale**

Il massimale di costo per classe di fatturato aziendale verrà definito in base alle caratteristiche aziendali e del progetto presentato.

### **Indicatori di monitoraggio**

Relazione dettagliata dell'attività svolta.

## PIANO DI COMUNICAZIONE

### Progettazione e realizzazione di azioni promozionali e pubblicitarie

#### Obiettivi

Pianificare lo svolgimento di attività promozionali e pubblicitarie.

#### Contenuto

Analisi della situazione e definizione degli obiettivi generali della campagna pubblicitaria.

Selezione e l'analisi del pubblico di riferimento (target campagna pubblicitaria).

Definizione della strategia creativa: advertising e copy strategy.

Scelta, pianificazione degli spazi pubblicitari (media planning).

Valutazione dei risultati delle azioni promozionali e della campagna pubblicitaria.

#### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
Progettazione e realizzazione di azioni promozionali e pubblicitarie	10.000	12.000	16.000	20.000

#### Indicatori di monitoraggio

Relazione conclusiva e copia del piano attuato sui "media".

## ASSISTENZA ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

### Piano di marketing strategico per l'estero

#### Obiettivi

Definizione del mercato obiettivo; studio caratteristiche e segmentazione del medesimo.

Definizione degli obiettivi commerciali nel mercato obiettivo.

Formulazione strategie di posizionamento e di marketing sulla base degli obiettivi prefissati, creazione di un planning di breve, medio e lungo periodo.

#### Contenuto

Ricerca di mercato per una corretta definizione delle caratteristiche del mercato obiettivo.

Scelta del target e del canale distributivo e definizione degli obiettivi commerciali.

Progettazione e formulazione delle strategie di posizionamento e di marketing sulla base degli obiettivi prefissati (strategia di prodotto, marketing mix, listini, ecc.).

Analisi di fattibilità economica e finanziaria; indicazione dei fabbisogni finanziari e relativa copertura.

#### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
PIANO STRATEGICO DI MARKETING PER L'ESTERO	14.000	18.000	22.000	26.000

#### Indicatori di monitoraggio

Piano strategico di marketing per l'estero.

#### Note

Il "piano di marketing strategico per l'estero" risulta compreso nel servizio più ampio di "piano strategico di Marketing". Pertanto non potrà essere concesso congiuntamente a quest'ultimo. Il massimale di costo sarà ridefinito se il servizio viene richiesto congiuntamente ad un piano di sviluppo.

## Azioni di sensibilizzazione verso la stampa locale

### Obiettivo

Organizzare un'attività di comunicazione aziendale informale.

### Contenuto

Selezione dei principali periodici specializzati e magazine locali.

Composizione del file di lavoro: individuazione e contatto dei responsabili degli spazi di ogni testata.

Predisposizione di comunicati stampa e profili aziendali.

Invio di comunicati stampa ed editoriali.

Organizzazione di conferenze stampa, interviste ed eventi.

Follow-up dei contatti, sensibilizzazione e aggiornamenti delle informazioni.

### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
Azioni di sensibilizzazione verso la stampa locale	6.000	10.000	16.000	22.000

### Indicatori di monitoraggio

Relazione conclusiva delle azioni completate, copia delle uscite sui "media" e del materiale di comunicazione progettato.

## ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

### SISTEMA ORGANIZZATIVO E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

#### Analisi e progettazione dell'assetto organizzativo e della struttura funzionale

##### Obiettivi

Definizione del sistema organizzativo e della struttura funzionale più adeguata alle esigenze aziendali (dalle strutture più tradizionali a quelle più evolute). Individuazione delle mansioni all'interno dell'impresa, della tipologia degli assetti e delle strutture e della loro connessione con il mercato; individuazione dello stile di direzione adeguato alla gestione aziendale, miglioramento del clima relazionale, accrescimento dell'efficienza e della flessibilità organizzativa.

##### Contenuto

Il servizio prevede:

- La lettura e analisi delle aree di business aziendale;
- La diagnosi delle interazioni e interdipendenze tra i vari sottosistemi: direzione, servizi, reparti;
- L'elaborazione del modello e dell'assetto organizzativo;
- La determinazione delle professionalità e competenze necessarie e la verifica di quelle esistenti; determinazione ruoli e mansioni;
- La verifica della coerenza delle altre variabili organizzative; la definizione della nuova struttura organizzativa e dello stile di direzione.

##### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
ANALISI E PROGETTAZIONE DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO E DELLA STRUTTURA FUNZIONALE	6.000	8.000	12.000	16.000

##### Indicatori di monitoraggio

Piano organizzativo, mappa delle competenze e mansionario.

##### Note

Considerate le caratteristiche del servizio "Analisi e progettazione dell'assetto organizzativo e della struttura funzionale", si evidenzia che esso può essere richiesto solo da quelle imprese che abbiano almeno sei dipendenti.



## SISTEMI PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ E DELL'AMBIENTE

### Progettazione, implementazione e certificazione del sistema di qualità aziendale secondo le norme UNI EN ISO 9001:2000

#### Obiettivi

Conseguire la certificazione del sistema di qualità aziendale secondo le norme UNI EN ISO 9001: 2000.

#### Contenuto

Esame della situazione tecnico organizzativa dell'azienda.

Mappatura dei processi per la qualità: analisi del processo produttivo ed identificazione tutti i processi operativi e gestionali da mettere sotto controllo, attraverso l'individuazione di input, output, risorse, responsabilità e modalità di misurazione dei vari processi.

Definizione della Politica Qualità, obiettivi, traguardi e programma di miglioramento.

Preparazione del manuale per la qualità.

Sviluppo del Sistema di Gestione per la Qualità: definizione dei ruoli e delle responsabilità per la gestione dei processi qualitativi critici dell'organizzazione, sviluppo delle procedure gestionali, predisposizione del manuale del Sistema di gestione per la Qualità.

Preparazione delle procedure gestionali.

Formazione e sensibilizzazione del personale e del management dell'organizzazione sulle tematiche del Sistema di Gestione per la Qualità e su altri eventuali aspetti specifici.

Preparazione istruzioni operative.

Assistenza e verifica all'applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità.

Assistenza durante l'iter di richiesta della certificazione e le relative visite ispettive.

#### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO 0,5 MLN €	A DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
PROGETTAZIONE, IMPLEMENTAZIONE E CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA DI QUALITÀ AZIENDALE SECONDO LE NORME UNI EN ISO 9001:2000	<b>12.000</b>	<b>14.000</b>	<b>18.000</b>	<b>22.000</b>

**Indicatori di monitoraggio**

Manuale qualità, manuale procedure, copia del certificato.

**Note**

È necessario che il certificato venga rilasciato da un ente di certificazione, accreditato secondo le Norme Europee della serie UNI CEI ISO 45000.

Il servizio "Progettazione, implementazione e certificazione del sistema di qualità aziendale secondo le norme UNI EN ISO 9001:2000" presenta significative sinergie e sovrapposizioni con il servizio di "Analisi e progettazione dell'assetto organizzativo e della struttura funzionale".

Si evidenzia che le due prestazioni non possono essere riconosciute congiuntamente. In tal caso si riconosce per intero l'importo del servizio "Progettazione, implementazione e certificazione del sistema di qualità aziendale secondo le norme UNI EN ISO 9001:2000" e al cinquanta per cento l'importo del servizio "Analisi e progettazione dell'assetto organizzativo e della struttura funzionale".

## **Progettazione, implementazione e certificazione/registrazione del sistema di gestione ambientale secondo le norme UNI EN ISO 14001 o regolamento EMAS**

### **Obiettivi**

Conseguire la certificazione del sistema di gestione ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001 e/o il regolamento EMAS.

### **Contenuto**

Conduzione dell'Analisi ambientale iniziale finalizzata all'individuazione degli aspetti ambientali significativi: esame del processo produttivo, analisi della situazione organizzativa e gestionale dell'azienda, individuazione della normativa applicabile in materia ambientale e relativa verifica di conformità, valutazione degli impatti ambientali derivanti dalle attività svolte dall'impresa e individuazione degli aspetti ambientali significativi.

Conduzione di specifiche campagne di misura volte alla misurazione degli aspetti ambientali (rilievi fonometrici, analisi delle acque, ecc.).

Esame della situazione organizzativa e gestionale finalizzata alla definizione e attribuzione di ruoli e responsabilità relativamente alla gestione degli aspetti ambientali.

Studio e valutazione di possibili soluzioni adottabili per la gestione delle problematiche ambientali emerse.

Definizione della Politica Ambientale dell'Azienda.

Valutazione del livello di conoscenza in materia ambientale da parte dell'organico aziendale, finalizzata alla predisposizione di un adeguato piano formativo.

Progettazione del sistema di gestione ambientale adeguato alle esigenze produttive aziendali conforme alla norma UNI EN ISO 14001 e/o al Regolamento EMAS: redazione di procedure e istruzioni operative

Redazione del manuale per la qualità ambientale.

Nel caso del Regolamento EMAS, redazione della Dichiarazione Ambientale conforme all'Allegato III del Regolamento EMAS.

Implementazione del sistema di gestione ambientale coerentemente agli impegni assunti dalla politica ambientale dell'azienda e nel rispetto della normativa vigente e applicabile in materia ambientale.

Conduzione delle attività di audit finalizzate alla valutazione della conformità del sistema di gestione ambientale implementato rispetto ai requisiti previsti dalla norma UNI EN ISO 14001 e/o dal Regolamento EMAS e rispetto agli obiettivi ambientali assunti dalla direzione.

Analisi e risoluzione di eventuali non conformità emerse a seguito dalla valutazione di cui sopra.

Riesame del sistema di gestione ambientale da parte della direzione e definizione delle azioni di miglioramento

Assistenza per la scelta dell'ente di certificazione e partecipazione allo svolgimento della visita ispettiva.

Assistenza per la risoluzione delle eventuali non conformità emerse in sede di verifica di certificazione.

### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
PROGETTAZIONE, IMPLEMENTAZIONE E CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE SECONDO LA NORMA UNI EN ISO 14001	12.000	14.000	18.000	22.000

### Indicatori di monitoraggio

Manuale gestione ambientale e copia del certificato.

### Note

Nel caso di sistema ambientale realizzato secondo gli standard del regolamento EMAS, i massimali sopra indicati sono incrementati del venti per cento. È necessario che il certificato sia rilasciato da un ente di certificazione, accreditato secondo la Norma ISO IEC guide 66 ed. 1999. Il servizio "Progettazione, implementazione e certificazione/registrazione del sistema di gestione ambientale secondo le norme UNI EN ISO 14001 o regolamento EMAS" presenta significative sovrapposizioni con il servizio "Acquisizione dell'Ecolabel Europeo per il servizio di ricettività turistica". **Pertanto le due prestazioni non possono essere riconosciute congiuntamente.**

### Acquisizione dell'Ecolabel Europeo per il servizio di ricettività turistica o di campeggio

#### Obiettivi

Conseguire l'Ecolabel Europeo per il servizio di ricettività turistica o di campeggio (Decisione 2003/287/CE; Decisione 2005/338/CE)

#### Contenuto

Esame della situazione iniziale dell'impresa rispetto ai criteri previsti dalla Decisione Comunitaria per l'assegnazione del marchio.  
Definizione di obiettivi di miglioramento per soddisfare i criteri previsti dalla Decisione Comunitaria per l'assegnazione del marchio.  
Predisposizione del fascicolo tecnico e della documentazione di corredo (domanda di assegnazione del marchio, formulario tecnico e rapporto tecnico, documenti e certificati necessari alla valutazione tecnica per verificare la conformità ai criteri ecologici, etc)  
Assistenza in fase di istruttoria e audit, per la stipula del contratto e per le verifiche di mantenimento del marchio

### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
ACQUISIZIONE DELL'ECOLABEL EUROPEO PER IL SERVIZIO DI RICETTIVITÀ TURISTICA	3.500	5.000	6.500	8.000

### Indicatori di monitoraggio

Copia della domanda e del fascicolo e copia del contratto di assegnazione del marchio.

### Note

Il servizio "Acquisizione dell'Ecolabel Europeo per il servizio di ricettività turistica" presenta significative sovrapposizioni con il servizio "Progettazione, implementazione e certificazione/registrazione del sistema di gestione ambientale secondo le norme UNI EN ISO 14001 o regolamento EMAS". Pertanto le due prestazioni non possono essere riconosciute congiuntamente.

## Definizione e implementazione del sistema di customer satisfaction

### Obiettivo

Dotare l'azienda degli strumenti necessari per il monitoraggio della qualità attesa e percepita dai clienti (livello di soddisfazione) al fine di migliorare la qualità dei prodotti e servizi offerti.

### Contenuto

Individuazione degli obiettivi del sistema di rilevazione della soddisfazione del cliente e delle determinanti della qualità del prodotto o servizio, definizione di indici che rilevino con chiarezza i fattori della qualità del servizio che causano soddisfazione o insoddisfazione; definizione delle priorità di miglioramento organizzativo.

Costruzione del questionario per la rilevazione del livello di soddisfazione, realizzazione degli strumenti per analisi e monitoraggio del livello di customer satisfaction; evidenziazione dei primi risultati e suggerimenti per la definizione di adeguate azioni correttive.

### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
DEFINIZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI CUSTOMER SATISFACTION	<b>2.000</b>	<b>10.000</b>	<b>12.000</b>	<b>16.000</b>

### Indicatori di monitoraggio

Copia del Manuale per la Gestione della Customer Care;

Copia del questionario di Rilevazione della Customer Satisfaction;

Copia delle elaborazioni dei dati ottenuti dai questionari e report sulle azioni correttive adottate.

## GESTIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI

### Progettazione, dimensionamento e organizzazione di sistemi informativi aziendali

#### Obiettivi

Definizione dei fabbisogni informativi, dei relativi flussi e degli strumenti necessari alla loro gestione.

#### Contenuto

I sistemi informativi aziendali gestiscono tutte le informazioni (cartacee ed elettroniche) scambiate all'interno della azienda o con l'esterno per fornire servizi agli utenti esterni o far collaborare in modo efficace gli utenti interni.

Il servizio prevede la progettazione del sistema informativo aziendale e del software di supporto attraverso le seguenti azioni:

**Studio di fattibilità:** serve a definire in maniera per quanto possibile precisa i costi delle varie alternative possibili e stabilire le priorità della realizzazione delle varie componenti del sistema. **Raccolta e analisi dei requisiti:** consiste nell'individuazione e nello studio delle proprietà e delle funzionalità che il sistema informativo dovrà avere. Questa fase richiede un'interazione con gli utenti del sistema e produce una descrizione completa ma generalmente informale dei dati coinvolti. Vengono inoltre stabiliti i requisiti software e hardware del sistema informativo. **Progettazione dei dati** (la struttura e l'organizzazione che i dati dovranno avere); **progettazione delle applicazioni** (si definiscono le caratteristiche dei progetti applicativi) e **progettazione dell'architettura tecnica di sistema.** (rappresenterà l'infrastruttura individuandone le caratteristiche in termini di sistemi - server-, connettività, sicurezza fisica e logica). **Implementazione:** consiste nella realizzazione del sistema informativo secondo la struttura e le caratteristiche definite nella fase di progettazione. Viene costruita e popolata la base di dati e viene prodotto il codice dei programmi. **Validazione e collaudo:** serve a verificare il corretto funzionamento e la qualità del sistema informativo. La sperimentazione deve prevedere, per quanto possibile, tutte le condizioni operative. **Funzionamento:** in questa fase il sistema informativo diventa operativo ed esegue i compiti per i quali era stato originariamente progettato. Se non si verificano malfunzionamenti o revisioni delle funzionalità del sistema, questa attività richiede solo operazioni di gestione e manutenzione.

#### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
PROGETTAZIONE, DIMENSIONAMENTO E ORGANIZZAZIONE DI SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI	10.000	12.000	14.000	18.000

#### Indicatori di monitoraggio

Copia del progetto realizzato e del software di supporto.

## Progettazione e implementazione di un sistema di contabilità analitico-gestionale

### Obiettivi

Fornire all'azienda procedure e strumenti per la rilevazione, rielaborazione e rappresentazione delle operazioni di gestione al fine di controllare i costi aziendali.

### Contenuto

Definizione della finalità della contabilità analitico-gestionale.

Definizione ed individuazione degli oggetti di calcolo (prodotto, cliente, centro di responsabilità, ecc.).

Analisi delle attività e dei processi aziendali.

Classificazione dei costi aziendali rispetto agli oggetti di costo prescelti.

Scelta della configurazione di costo più idonea da adottare (full costing, direct costing semplice o evoluto).

Rilevazione dei costi diretti: definizione della modulistica.

Scelta della metodologia di imputazione dei costi indiretti (base semplice, base multipla, centri di costo, A.B.C.).

Applicazione della metodologia prescelta e determinazione del costo di prodotto o del costo degli oggetti di calcolo prescelti.

Scelta della metodologia e impostazione del sistema informativo per la contabilità analitico-gestionale (unico contabile, duplice contabile, integrato) e suo eventuale collegamento con la contabilità generale.

Implementazione informatica del sistema di contabilità industriale.

### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICO-GESTIONALE	NON PREVISTO	10.000	14.000	18.000

### Indicatori di monitoraggio

Copia del sistema di contabilità industriale anche su supporto informatico. La verifica aziendale riguarderà anche l'implementazione informatica del sistema in azienda e il collegamento con la contabilità generale ed analitica.

### Note

Si potrà accedere al servizio solo nel caso in cui il beneficiario gestisca direttamente la sua contabilità generale in azienda.

Il servizio "Progettazione e implementazione di un sistema di contabilità analitico-gestionale" è compreso nel più ampio servizio di "Progettazione e implementazione di un sistema di controllo di gestione". Pertanto i due succitati servizi non potranno essere finanziati congiuntamente.

## Progettazione e implementazione del sistema di controllo di gestione

### Obiettivi

Fornire all'azienda procedure e strumenti per il controllo di gestione facilitando il conseguimento degli obiettivi formulati in sede di programmazione.

### Contenuto

Analisi di bilancio ai fini gestionali interni: Analisi per indici e per flussi degli ultimi 3 bilanci dell'azienda; definizione degli indicatori chiave di natura economico e finanziaria.

Contabilità analitico-gestionale: definizione della obiettivi del sistema ed individuazione degli oggetti di calcolo; analisi delle attività e dei processi aziendali; classificazione dei costi aziendali; scelta della configurazione di costo più idonea da adottare; definizione delle procedure per la rilevazione dei costi diretti e indiretti; implementazione informatica del sistema progettato.

Budget: organizzazione del processo di budgeting; definizione degli obiettivi di breve periodo; definizione del budget commerciale, di produzione, degli investimenti e degli altri centri di responsabilità, budget economico, patrimoniale, finanziario e di cassa. Verifica della fattibilità finanziaria del budget ipotizzato.

Analisi degli scostamenti: individuazione degli scostamenti verificatisi tra quanto previsto e quanto rilevato; analisi delle cause degli scostamenti e delle responsabilità.

Reporting: definizione del contenuto del report per la direzione (Tableau de Bord); individuazione dei livelli di report.

### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE	<b>NON PREVISTO</b>	<b>14.000</b>	<b>18.000</b>	<b>22.000</b>

### Indicatori di monitoraggio

Copia del sistema di controllo di gestione, anche su supporto informatico. La verifica aziendale riguarderà anche l'implementazione informatica del sistema in azienda e il collegamento con la contabilità generale ed analitica.

### Note

Si potrà accedere al servizio solo nel caso in cui il beneficiario operi in regime di contabilità ordinaria, disponga di almeno tre bilanci ufficiali e gestisca direttamente la contabilità generale in azienda.

La richiesta del più articolato servizio "Progettazione e implementazione del sistema di controllo di gestione" esclude la possibilità di richiedere il servizio "Progettazione e implementazione di un sistema di contabilità analitico-gestionale".



Il servizio "Progettazione e implementazione del sistema di controllo di gestione" presenta significative sinergie e sovrapposizioni con il servizio "Adeguamento ai sistemi di rating bancari ed ai modelli di pricing del debito". Pertanto nel caso di richiesta congiunta il servizio di " Adeguamento ai sistemi di rating bancario " sarà riconosciuto per un importo pari al cinquanta per cento del suo costo ammissibile.

# FINANZA D'IMPRESA

## Analisi e pianificazione dei flussi di cassa.

### Obiettivi

Conoscere dettagliatamente i flussi di cassa dell'impresa e la sua capacità di creare liquidità, nonché essere in grado di valutare e prevenire le situazioni di stasi o di crisi finanziaria che potranno verificarsi a seguito delle scelte gestionali effettuate.

### Contenuto

1. Analisi economico-reddituale dell'attività, finalizzata ad una verifica della composizione e consistenza degli elementi di costo e di ricavo generati dall'azienda.
2. Definizione di un sistema di rilevazione dei flussi di cassa in entrata e in uscita.
3. Pianificazione dei flussi di cassa in entrata e in uscita e verifica della capacità dell'azienda di creare liquidità o di prevenire eventuali situazioni di crisi finanziaria.

### Massimale di costo per classi di fatturato

SERVIZIO	FINO A 0,5 MLN €	DA 0,5 MLN € A 1,5 MLN €	DA 1,5 MLN € A 2,5 MLN €	OLTRE 2,5 MLN €
ANALISI E PIANIFICAZIONE DEI FLUSSI DI CASSA	<b>7.000</b>	<b>9.000</b>	<b>12.000</b>	<b>14.000</b>

### Indicatori di monitoraggio

- Report dettagliato delle attività completate e copia del software di supporto.
- Implementazione presso la sede dell'impresa del sistema (supporto informatico) di rilevazione dei flussi di cassa in entrata e in uscita e delle procedure di analisi e pianificazione dei flussi di cassa.

### Note

Si potrà accedere al servizio solo nel caso in cui:

- Il beneficiario operi in regime di contabilità ordinaria e sia tenuta da personale interno presso la sede dell'impresa;
- L'impresa sia operativa da almeno due anni.

Il servizio di "Analisi e pianificazione dei flussi di cassa" non può essere concesso qualora si richieda congiuntamente il servizio "Interventi di ottimizzazione della struttura finanziaria" e/o di "Adeguamento ai sistemi di rating bancari ed ai modelli di pricing del debito", poiché ricompreso in questi più articolati ultimi due servizi.