



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II
POLO DELLE SCIENZE E DELLE TECNOLOGIE
Facoltà di Ingegneria

Facoltà di Ingegneria Gestionale
Corso di Specializzazione del Prof. Mario Raffa

Seminario sul tema
“Business Plan - gli aspetti Economico – Finanziari”
di PREVEDO Start-Up

docente: Prof. Ing. Aldo Chiapparino
Napoli - Piazzale Tecchio - 2° piano aula “A”
22 Maggio 2007 - ore 13,30-16,30

Business Plan - gli aspetti Economico - Finanziari di PREVEDO Start-Up

Ing. Aldo Chiapparino - Amministratore Unico Ipsa Srl

Premessa

Sviluppare un progetto d'impresa per valutare la fattibilità di una iniziativa imprenditoriale richiede, dopo una approfondita analisi del Mercato, anche un'attenta valutazione degli aspetti tecnici ed organizzativi. Infatti, prima di redigere i bilanci previsionali, sarà opportuno effettuare un percorso di approfondimento degli aspetti tecnici per almeno i primi tre anni nei quali si vorrebbe attuare l'iniziativa.

Quest'analisi ci consentirà di valutare in modo dettagliato le più significative componenti di costo e le modalità di utilizzo delle risorse che dovremo impegnare nel processo produttivo per la realizzazione dei prodotti e/o l'erogazione dei servizi, il che si rivelerà molto utile anche per verificare il livello di conoscenza e competenza specifico del settore in cui intendiamo operare.

Il programma PREVEDO Start-Up ci aiuta a sviluppare i vari aspetti di Budgeting per ciascuna famiglia di prodotto e/o servizio si vuole realizzare o erogare. Vengono affrontati tutti gli aspetti Tecnico-Organizzativi ed Economico-Finanziari del Progetto d'Impresa con proiezioni fino al quinto anno, con una logica di “unfocus” connessa alla distanza temporale della previsione. In termini semplici ci “costringe” a focalizzare la nostra analisi mensilizzata a ciò che faremo “oggi”, cioè per il 1° esercizio, e, sulla base delle risultanze analitiche sia di ricavi/costi e margini globali che per ciascun prodotto/servizio, di effettuare delle previsioni sempre per ciascun prodotto/servizio, ma su base annua, per gli esercizi successivi (2° e 3° anno); nella parte finale dello sviluppo del piano d'impresa, dopo aver completato l'inserimento di tutti gli altri dati economici e finanziari, nonché fiscali e tributari, ed aver effettuato l'analisi del punto di pareggio, ci sarà possibile ed utile effettuare ulteriori proiezioni per gli anni successivi (4° e 5° anno) che, in questo caso, verranno effettuate sui dati aggregati (Ricavi, costi variabili/fissi, costo del personale etc) relativi però ad un intero esercizio.

La prima sezione Tecnico-Organizzativa, consente:

- l'Approfondimento dei Costi della Gestione Caratteristica
- la Valutazione del Margine di Contribuzione Globale e delle Singole Famiglie di Prodotti/Servizi.
- l'analisi del Punto di Pareggio per i primi cinque anni di Start-Up dell'iniziativa,
- l'analisi dei Flussi Finanziari mensilizzati del 1° Esercizio, dove vengono calcolati gli effetti sulla liquidità generata dalla Gestione Caratteristica, sulla base dei dati inseriti relativi alle tempistiche di pagamento Clienti e Fornitori, oltre agli effetti dell'IVA, sulla base del regime fiscale definito.

Nella sezione Economico-Finanziaria permette di:

- inserire gli investimenti materiali ed immateriali nelle diverse tipologie in funzione delle aliquote di ammortamento e le tempistiche relative fino al 5° esercizio,
- di definire e valutare le relative coperture finanziarie ed eventuali contributi agevolati (Fonti/Impieghi),
- di pervenire alla costruzione dei relativi bilanci previsionali sintetici per i primi cinque anni espressi in forma sintetica (Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario).

Dopo avere analizzato molto attentamente il “MERCATO” e sviluppato il budget delle vendite “quantità e prezzi” dei singoli prodotti e/o famiglie di essi, preverremo ad una stima del fatturato per almeno i primi tre anni ed all’analisi della sua composizione in termini di marketing mix e di trend di crescita degli stessi, che viene evidenziato attraverso una serie di dati e grafici, elaborati dal programma, che ci saranno di notevole ausilio per valutare la “credibilità” delle ipotesi fatte.

Andranno definiti i dati relativi al Piano delle Vendite per i primi tre esercizi, Quantità e Prezzi unitari di vendita avendo definito l'unità di misura. Per il primo anno occorre proporzionare le quantità e i prezzi relativi ai singoli prodotti/servizi inseriti nel Budget del primo esercizio, avendone definito l’unità di misura connessa al prezzo di vendita ipotizzato. Fatto ciò si potranno inserire direttamente le prime proiezioni per il secondo e terzo esercizio, che ovviamente dovranno essere “validate” dopo l’analisi della loro marginalità ed incidenza delle varie componenti di costo rispetto al prezzo, che viene effettuata nella parte finale di questa prima sezione tecnica-organizzativa.

Le quantità di ogni prodotto/servizio che si stima di “vendere” nel primo esercizio, vanno effettuate con un’analisi mensile delle quantità stesse ed i dati possono essere inseriti in due modi:

- ANALITICO MENSILIZZATO (da preferire SEMPRE):

cioè dovremo inserire per ognuno dei dodici mesi le quantità che intendiamo vendere (connesse o alla stagionalità del mercato e/o alla nostra capacità produttiva).

- GENERALIZZATO SU BASE ANNUA (solo se si è IMPREPARATI o si vuole effettuare una prima analisi di massima; si inseriscono le quantità che si intendono vendere nel primo esercizio che vengono spalmati in modo uniforme per i dodici mesi cliccando su un apposito pulsante "Inserisci" .

I prezzi, anche in questo caso i dati relativi al prezzo di vendita che si intende praticare per il primo esercizio possono essere inseriti in duplice modo in funzione delle politiche commerciali connesse per esempio alla stagionalità (vedasi settore turistico):

- ANALITICO MENSILIZZATO: per ogni mese indicheremo il prezzo unitario delle quantità vendute.

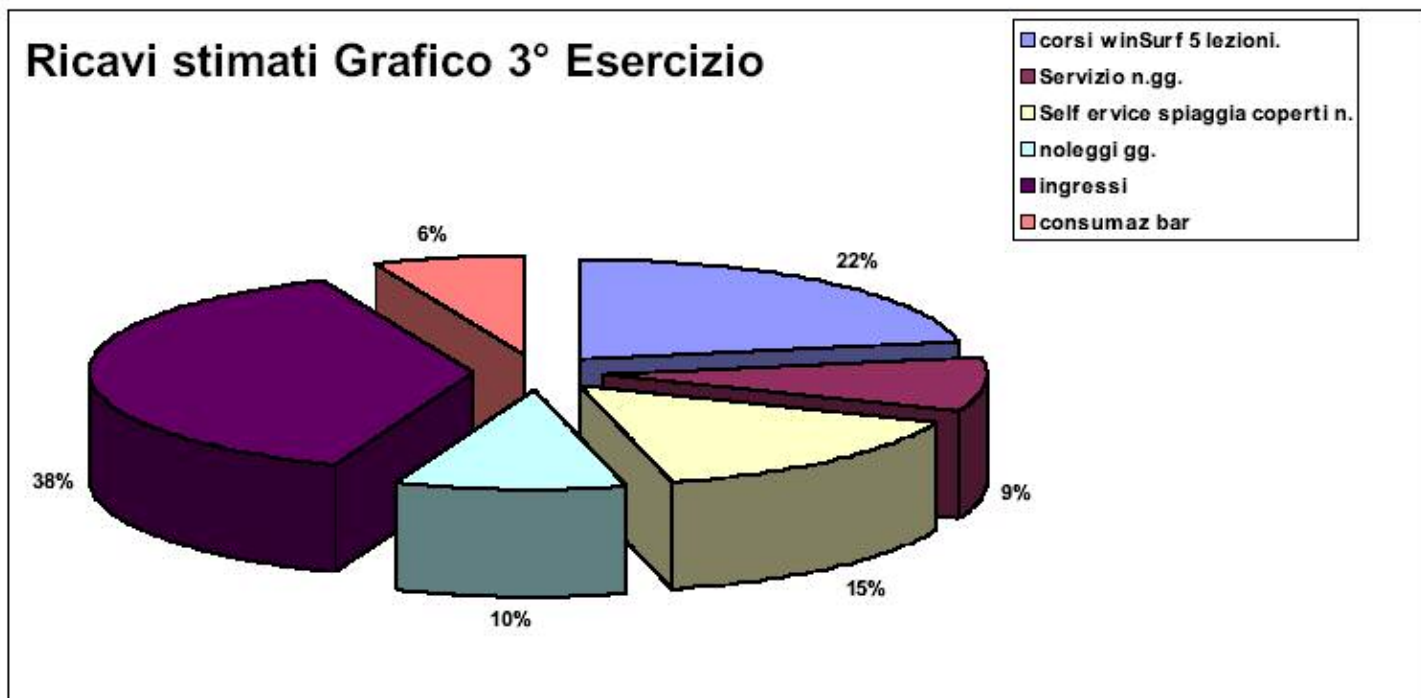
- GENERALIZZATO SU BASE ANNUA: il prezzo unitario **medio** che pensiamo di applicare alle quantità vendute nell'arco dell'intero primo esercizio, utilizzando lo stesso pulsante "Inserisci", il programma inserirà lo stesso prezzo unitario per ciascuno dei dodici mesi.

Un esempio : Volumi netti da vendere x mese 1° Esercizio

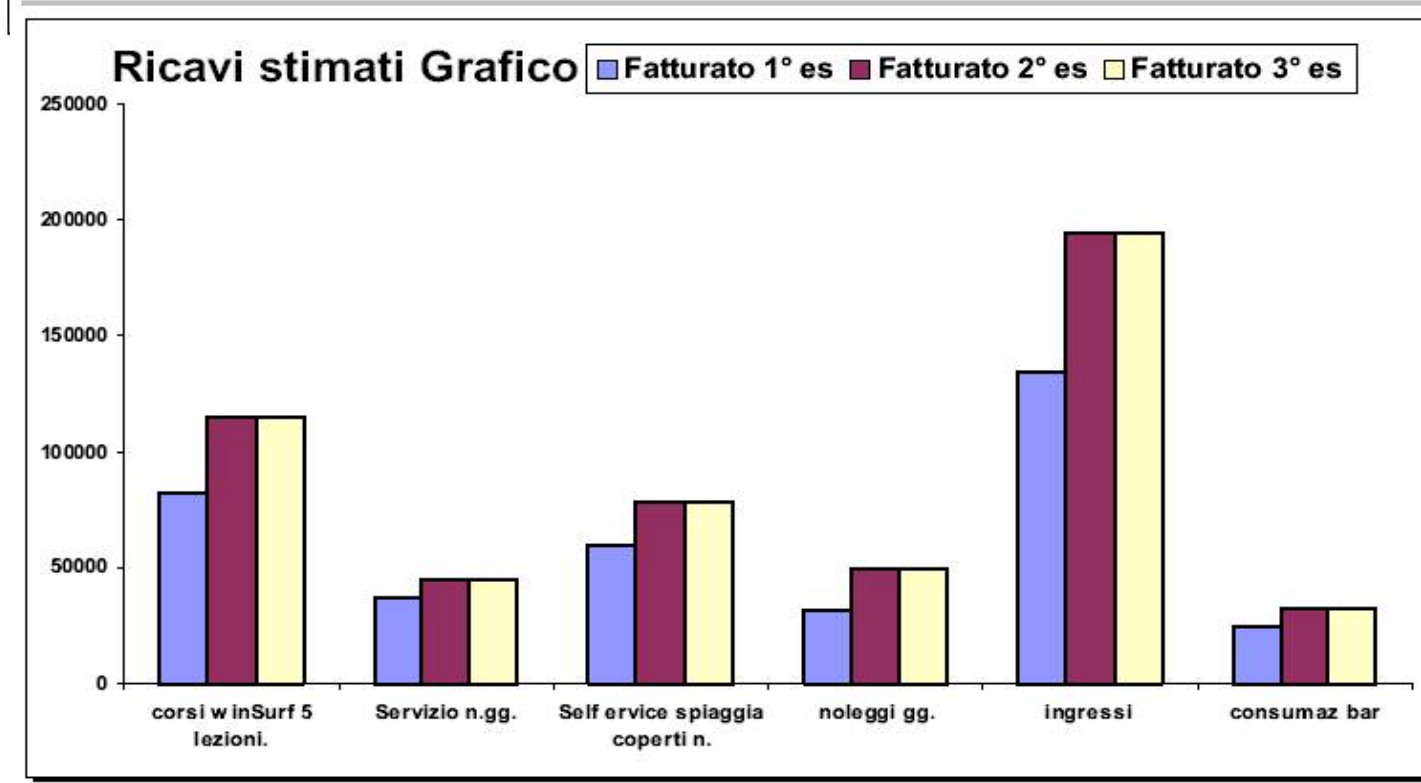
Prodotto/Servizio	Prodotto custom n.		P.unitari mensili	Fatt. mensile	% Fatt.mens % Fatt.mens	
	Quantità	% q.mensile				
Gennaio	0	0,00%	Gennaio	150,00	0,00	0,00%
Febbraio	0	0,00%	Febbraio	150,00	0,00	0,00%
Marzo	0	0,00%	Marzo	150,00	0,00	0,00%
Aprile	0	0,00%	Aprile	150,00	0,00	0,00%
Maggio	0	0,00%	Maggio	150,00	0,00	0,00%
Giugno	0	0,00%	Giugno	150,00	0,00	0,00%
Luglio	100	6,67%	Luglio	150,00	15.000,00	6,67%
Agosto	0	0,00%	Agosto	150,00	0,00	0,00%
Settembre	200	13,33%	Settembre	150,00	30.000,00	13,33%
Ottobre	300	20,00%	Ottobre	150,00	45.000,00	20,00%
Novembre	400	26,67%	Novembre	150,00	60.000,00	26,67%
Dicembre	500	33,33%	Dicembre	150,00	75.000,00	33,33%
Totale anno	1.500	100,00%	Prezzo medio	150,00	225.000,00	100,00%

Un esempio di proiezione per gli anni successivi ed i relativi grafici che evidenziano la composizione del fatturato ed il trend di crescita nel primo triennio.

Descrizione progetto: Demo Prevedo Start-Up



Descrizione progetto: Demo Prevedo Start-Up



Quindi si dovrà effettuare un corretto proporzionamento di tutte le componenti di costo connesse alla “gestione caratteristica” dell’impresa, nel modo il più dettagliato possibile. I costi variabili (diretti ed indiretti) andranno valutati per ciascun prodotto/servizio per i vari anni ed, in particolare nel primo esercizio “start-up” dell’iniziativa, andranno valutati in modo mensilizzato, coerentemente al piano di produzione ed a quello di vendita ipotizzati nel budget.

Un altro elemento da non dover mai trascurare è quello connesso alla valutazione degli “scarti”, spesso veri e problemi fisiologici connessi alla tipologia dell’impresa, vedasi le aziende produttrici di manufatti in polistirolo, o dovuti al deterioramento dei materiali e/o prodotti finiti, alla fragilità degli stessi, ad una rapida obsolescenza, etc.

Costi Variabili dei materiali e servizi da terzi

Questa tabella evidenzia il riepilogo dei costi totali per i tre esercizi relativi alle Materie prime, ai Semilavorati e Commerciali ed ai Servizi resi da terzi. Vengono evidenziati i costi totali (stimati per i tre esercizi considerati) che si prevede di sostenere per ciascun Prodotto/Servizio inizialmente considerato, sia al netto degli scarti (Senza scarti), sia al lordo degli scarti (Considerati gli scarti). Dal confronto di questi due dati sarà più agevole verificare l’incidenza di questi valori, in termini di maggior costo che l’azienda dovrà sostenere, e “capire meglio” quanto è importante tenere sotto controllo “gli scarti”, problema da non sottovalutare “Mai”.

Qui di seguito un esempio di uno stabilimento balneare che come si vede nella tabella avrà degli “scarti” fisiologici solo per i prodotti alimentari offerti al self-service, e per le consumazioni al bar.

Riepilogo costi totali dei materiali e servizi da terzi

	Senza scarti			Considerati gli scarti		
	1° esercizio	2° esercizio	3° esercizio	1° esercizio	2° esercizio	3° esercizio
corsi winSurf 5 lezioni.	30.360,00	38.500,00	38.500,00	30.360,00	38.500,00	38.500,00
Servizio n.gg.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Self ervice spiaggia coperti	18.450,00	23.200,00	22.400,00	19.003,50	23.896,00	23.072,00
noleggi gg.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ingressi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
consumaz bar	3.564,00	4.950,00	4.950,00	3.742,20	5.197,50	5.197,50
Totale costo Materie Prime	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale costo Semilavorati e Commerciali	22.014,00	28.150,00	27.350,00	22.745,70	29.093,50	28.269,50
Totale costo Servizi resi da Terzi	30.360,00	38.500,00	38.500,00	30.360,00	38.500,00	38.500,00
Totale costo MP+SC+ST	52.374,00	66.650,00	65.850,00	53.105,70	67.593,50	66.769,50

Si dovrà ora valutare le altre componenti di costo “**Costi Fissi**” che indirettamente contribuiscono alla realizzazione e commercializzazione dei prodotti e/o erogazione dei servizi, ipotizzati nel piano delle vendite.

Ricordiamo che, tutti costi sia variabili che fissi vengono, di norma, sostenuti in termini temporali ben prima che si sia realizzata la “vendita” del prodotto e pertanto hanno un peso rilevante nell’andamento dei flussi finanziari in uscita, a meno che non si trovino dei “Santi Fornitori” disposti ad essere pagati dopo che avremo incassato dai nostri clienti.

Costi Fissi classificazione del costo in funzione di:

a) della sua assoggettabilità all’imposta sul valore aggiunto (IVA) selezionando fra sei categorie proposte del programma:

- “costo industriale imponibile iva”
- “costo industriale non imponibile iva”.
- “costi fissi amministrativi imponibili iva”.
- “costi fissi amministrativi non imponibili iva”.
- “costi commerciali imponibili iva”.
- “costi commerciali non imponibili iva”.

b) in funzione dell’aliquota IVA connessa (il programma di default indica il 20%)

I principali costi fissi: oneri industriali, commerciali e amministrativi fissi; spese generali., voci hanno in comune il fatto di rappresentare dei costi fissi e quindi, entro certi limiti, di rimanere invariate al variare della produzione e delle vendite.

Rientrano in queste categorie voci di costo quali:

- affitto;
- acqua, luce, riscaldamento, telefoniche;
- spese amministrative (assicurazioni, abbonamenti a riviste, consulenze fiscali)
- costi fissi commerciali (pubblicità o promozioni fisse, partecipazioni a fiere, ecc.)
- costi fissi industriali (contratti di manutenzione etc.)
- costi di ricerca e sviluppo.

Manodopera diretta e di struttura

Per completare l’analisi dei costi, si deve effettuare il proporzionamento delle risorse umane impegnate (interne ed esterne all’impresa) ed il dimensionamento dei costi fissi che, incideranno in misura diversa sui vari prodotti e/o servizi, anche in funzione delle scelte strategiche di “Make or Buy” effettuate nel dimensionamento del “ciclo produttivo”.

Il proporzionamento delle risorse umane è commisurato alla complessità dell’azienda e del suo processo produttivo; in caso di aziende di piccolissime dimensioni ed artigiani, sarà sufficiente inserire il numero di addetti, operai/impiegati, in modo generalizzato nei tre anni per le varie funzioni riportate in una specifica tabella, anche se le funzioni fossero ricoperte dagli Soci bisognerà “sempre” stimarne il costo del loro lavoro anche se non sarà retribuito, al fine di “comprendere” la redditualità o meno dei prodotti/servizi venduti.

Nel caso di processi produttivi complessi si dovrà approfondire il costo unitario della componente “lavoro” per ciascun prodotto servizio, proporzionando mensilmente il numero degli addetti che mensilmente saranno da impegnare nel processo produttivo, con diversa specializzazione e/o retribuzione, sulla base della durata del ciclo produttivo, dei tempi di stoccaggio, distribuzione etc. per essere in grado di “rispettare” il piano di vendita precedentemente ipotizzato.

Un esempio di avvio di produzione di un prodotto di media serie nella fase di start-up

Prodotto/Servizio: *Prodotto di serie n.*

INSERIMENTO DATI MDO		Quantità	MDO	MDO modif.	Costo tot
	Gennaio	0	0,0	2,0	3.000,00
Inserire le quantità di prodotti /servizi realizzati/erogati da una singola risorsa umana nell'unita di tempo scelta (giorno/ora/minuto)					
	Febbraio	0	0,0	2,0	3.000,00
	Marzo	10.000	2,7	3,0	4.500,00
1)	200 Quantità gg.	10.000	2,7	3,0	4.500,00
	Maggio	20.000	5,5	6,0	9.000,00
2)	1 N° turni di lavoro in una giornata lavorativa	20.000	5,5	6,0	9.000,00
Inserisci il numero delle ore annue effettuate da una singola risorsa umana in base al tipo di contratto e dal numero dei mesi in cui lavora.					
	Luglio	20.000	5,5	6,0	9.000,00
	Agosto	0	0,0	0,0	0,00
	Settembre	30.000	8,2	8,0	12.000,00
3)	1.760	30.000	8,2	8,0	12.000,00
Definisci la retribuzione mensile lorda (oneri inclusi, TFR escluso) media.					
	Novembre	30.000	8,2	8,0	12.000,00
	Dicembre	30.000	8,2	8,0	12.000,00
4)	1.500,00				
	Totale anno	200.000		TOT costo annuo	90.000,00
DOPO AVER CONFERMATO O MODIFICATO LA MANODOPERA MENSILIZZATA IL PROGRAMMA CALCOLA I DIPENDENTI MEDI ANNO VEDI CELLA "MDO ANNUA"----->					5,0

A questo punto si è in grado di effettuare una prima lettura del **Conto Economico della Gestione Tipica**, Nella tabella “Conto Economico della Gestione Tipica”, vengono analizzate le varie voci del conto economico della gestione tipica, che non considera ancora gli oneri finanziari e le quote di ammortamento, conseguenti agli investimenti necessari a realizzare l’iniziativa, ed altri oneri extragestione caratteristica.

Pertanto questa fase ci è utile a dare una prima validazione al budget ipotizzato ed a capire se il Margine di Contribuzione (MDC) globale ed il Margine Operativo Lordo (MOL*) permettono di conseguire una marginalità sufficiente a sostenere il peso degli investimenti e di altri costi, come gli oneri finanziari, non ancora considerati. MOL* in questo prospetto è ancora un valore parziale in quanto espresso ancora al netto degli oneri finanziari che verranno successivamente considerati.

Un esempio di Conto Economico della Gestione Caratteristica

	1° esercizio	2° esercizio	3° esercizio
Materie prime	0,00	0,00	0,00
Semilavorati/Commerciali	22.745,70	29.093,50	28.269,50
Servizi da Terzi	30.360,00	38.500,00	38.500,00
TOT.MATERIALI DIRETTI	53.105,70	67.593,50	66.769,50
Materiali indiretti	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Energie	10.000,00	10.000,00	10.000,00
TOTALE MATERIALI	93.105,70	107.593,50	106.769,50
Costi variabili commerciali	18.280,00	17.550,00	17.550,00
Altri costi variabili	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Costi materiali a magazzino	0,00	0,00	0,00
TOT.COSTI VARIABILI	112.385,70	126.143,50	125.319,50
Costi del personale	59.500,00	74.000,00	74.000,00
Costi fissi	47.500,00	47.500,00	47.500,00

Variazione rimanenze finali materiali	0,00	0,00	0,00
TOTALE COSTI GEST.	219.385,70	247.643,50	246.819,50
RICAVI DI VENDITA	371.330,00	516.900,00	516.900,00
Variazione rimanenze finali prod. finiti	0,00	0,00	0,00
TOTALE RICAVI	371.330,00	516.900,00	516.900,00
Costi variabili	112.385,70	126.143,50	125.319,50
Variazione rimanenze finali materiali	0,00	0,00	0,00
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	258.944,30	390.756,50	391.580,50
Costi fissi + costi del personale	107.000,00	121.500,00	121.500,00
MARGINE OPERATIVO LORDO	151.944,30	269.256,50	270.080,50
M.D.C. %	69,73%	75,60%	75,76%
M.O.L % (al netto degli oneri finanziari)	40,92%	52,09%	52,25%

Un esempio di valutazione delle componenti di costo sul prezzo di vendita e dei margini del singolo prodotto/servizio

Componenti del costo unitario sul prezzo:			corsi winSurf 5 lezioni.				
	1° esercizio	2° esercizio	3° esercizio				
Materiali		71,16	47,44%	67,77	41,07%	67,77	41,07%
Provvigioni		15,00	10,00%	16,50	10,00%	16,50	10,00%
Altri costi variabili		4,44	2,96%	2,23	1,35%	2,23	1,35%
TOTALE COSTI VAR.		90,60	60,40%	86,50	52,43%	86,50	52,43%
MDO Operai/Dir. e Imp.		5,66	3,77%	4,47	2,71%	4,47	2,71%
Costi fissi		10,58	7,06%	8,38	5,08%	8,38	5,08%
TOTALE COSTI UNITARI		106,84	71,23%	99,35	60,21%	99,35	60,21%
Prezzo		150,00	100,00%	165,00	100,00%	165,00	100,00%
Costi variabili		90,60	60,40%	86,50	52,43%	86,50	52,43%
Margine di Contribuzione		59,40	39,60%	78,50	47,57%	78,50	47,57%
Costi fissi + MDO		16,24	10,83%	12,85	7,79%	12,85	7,79%
Margine netto unitario		43,16	28,77%	65,65	39,79%	65,65	39,79%
Margine netto Totale		23.824,51		45.955,95		45.955,95	

Le scelte effettuate per il proporzionamento quantitativo e qualitativo dei costi fissi e delle risorse umane sono state la diretta conseguenza delle strategie del **Make or Buy** (Cosa faccio e Cosa compro) adottate, investimenti che incideranno sulle componenti del costo come **Costo Fisso, nella misura annua derivante dall'aliquota di ammortamento** che definisce la “vita fiscale utile” al consumo del bene. **Questo costo di competenza dell'esercizio “quota di ammortamento”,** fino ad ora non considerato, non incide come componente negativa (uscita di denaro) nel piano dei flussi finanziari ma all'inverso come entrata di denaro, poiché abbiamo acquistato “oggi” un bene (materiale o immateriale) che consumeremo negli anni successivi. Pertanto, proprio per quanto detto ora, **avrà un peso finanziario molto rilevante** in termini di uscite di denaro per pagare i fornitori di tutti i beni acquistati per dar vita all'iniziativa prima ancora di aver costruito un solo prodotto o erogato un solo servizio.

Queste decisioni sono ...le più delicate... e conseguenti a vari fattori di rischio/beneficio, legate sia alla **“vocazione del territorio”** in cui si andrà ad insediare l'azienda, sia alla distanza dei fornitori, alla tipologia del prodotto/servizio, alle politiche di commercializzazione etc, ma anche in misura rilevante alle **“capacità finanziarie”** della compagine societaria e, non ultima, alla possibilità o meno di poter accedere ad eventuali **“fonti di finanziamento agevolate”** ammissibili alla tipologia dell'iniziativa, alla sua ubicazione, alle caratteristiche della compagine societaria.

Immobilizzazioni Materiali/Immateriali Finanziabili e Non Finanziabili

In questa fase si debbono inserire i dati che verranno considerati per la finanziabilità da soggetti terzi sia in termini di contributo a fondo perduto (conto capitale) sia per mutuo a tasso agevolato oppure a tasso ordinario. A fronte delle scelte strategiche effettuate su cosa viene fatto in azienda e su ciò che viene realizzato all'estremo (Make or Buy) si devono inserire i dati degli investimenti coerenti con tali scelte. Il software calcola i valori totali alla fine di ciascun esercizio ed i rispettivi ammortamenti in funzione delle aliquote (%) inserite.

NOTA: i dati relativi agli investimenti vanno riportati solo per il valore imponibile (cioè al netto dell'Iva).

Le categorie di norma sono le seguenti:

- 1 Terreni
- 2 Fabbricati
- 3 Impianti e macchinari
- 4 Attrezzature
- 5 Arredi
- 6 Automezzi
- 7 Altre immobilizzazioni materiali
- 8 Brevetti
- 9 Concessioni
- 10 Avviamento
- 11 Impianto e ampliamento
- 12 Ricerca e sviluppo
- 15 Altre immobilizzazioni immateriali

Andranno definiti per ciascun bene gli importi e la graduazione temporale decisa nei primi esercizi, l'aliquota IVA connessa all'investimento (il programma di default indica il 20% modificabile) e l'aliquota di ammortamento connessa all'investimento (il programma di default indica il 20% modificabile) equivalente a 5 anni come periodo di ammortamento. Detta scelta è connessa alla effettiva vita del bene acquistato oppure a criteri civilistici o fiscali definiti dall'imprenditore.

Andranno completati i dati di conto economico derivanti dall'analisi del fatturato ipotizzato nei vari esercizi con l'inserimento dei dati fiscali e bancari che determineranno ulteriori componenti negative e/o positive nei bilanci generando flussi finanziari negativi "Cash out-flow" o positivi "Cash flow".

Un esempio

Dati di Conto Economico					
	2006	2007	2008	2009	2010
Totale Vendite	371.330,00	516.900,00	516.900,00	520.000,00	520.000,00
Rimanenze finali (Prodotti finiti)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale Costi dei Materiali	93.105,70	107.593,50	106.769,50	107.000,00	107.000,00
Totale Provvigioni+Altri costi var.	19.280,00	18.550,00	18.550,00	19.000,00	19.000,00
Totale Costi Variabili	112.385,70	126.143,50	125.319,50	126.000,00	126.000,00
Totale Costi Fissi	47.500,00	47.500,00	47.500,00	48.000,00	48.000,00
Totale Costi del Personale	59.500,00	74.000,00	74.000,00	74.000,00	74.000,00
Acquisti per rimanenze (MP+SL)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rendimento c/c Attivi (%)	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
Rendimento titoli a reddito fisso (%)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Banche c/c passivi (%)	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00

Soci c/finanziamenti (%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proventi extra gestione caratt. valore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oneri extra gestione caratt. valore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proventi straordinari valore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oneri straordinari valore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposte e Tasse	2006	2007	2008	2009	2010
Aliquota imposte sul reddito (%)	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00
IRAP (%)	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25
Imposte dell'esercizio in valore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acconto imposte (%)	0,00	98,00	98,00	98,00	98,00

Per pervenire ad un piano finanziario credibile e “sostenibile” sarà di **fondamentale importanza valutare con la massima attenzione** la correttezza e credibilità delle previsioni fatte rispetto ai tempi di pagamento a fornitori e nei tempi di incasso dai clienti.

In questo programma **eventuali anticipi da Clienti**, per semplicità, vengono considerati non come giorni negativi, ma come pagamenti a zero giorni. Quindi devono essere indicati con il numero "0". Se esistono anticipi da clienti il programma consente di inserire questi valori negli esercizi di competenza nella sezione Economico Finanziaria-->Fonti e Impieghi-->Dati di Stato Patrimoniale, al fine di redigere i bilanci previsionali. **Eventuali anticipi a Fornitori**, non vengono considerati.

Le uscite per il personale sono calcolate in funzione delle scelte effettuate precedentemente nella definizione dei costi della manodopera diretta e di struttura spalmati su dodici mensilità.

Le uscite relative ai costi fissi sono, per semplicità, considerate costanti per i dodici mesi nel primo esercizio.

Un esempio: Flussi finanziari 1° Esercizio con periodo di liquidazione Iva Trimestrale

	Entrate da vendite	Tot Uscite	Iva +deb/-cred	Iva da versare	Saldo finale
Gennaio	5.760,00	25.919,02	-20.560,73	0,00	-20.159,02
Febbraio	5.760,00	25.919,02	-20.834,45	0,00	-40.318,05
Marzo	5.760,00	27.419,02	-20.862,47	0,00	-61.977,07
Aprile	5.760,00	149.141,02	-16.285,20	0,00	-205.358,10
Maggio	59.760,00	31.919,02	-6.856,92	0,00	-177.517,12
Giugno	59.760,00	84.444,78	2.571,35	0,00	-202.201,90
Luglio	113.760,00	58.513,02	13.004,33	0,00	-146.954,92
Agosto	131.760,00	74.407,02	-273,73	13.004,33	-102.606,28
Settembre	113.760,00	89.807,02	16.014,96	0,00	-78.653,30
Ottobre	41.760,00	101.778,78	33.308,36	0,00	-138.672,08
Novembre	221.760,00	43.419,02	18.298,11	33.308,36	6.360,54
Dicembre	239.760,00	142.044,53	37.600,92	0,00	104.076,01
Totale anno	1.005.120,00	854.731,30			

Ovviamente analizzato il primo esercizio si dovrà indicare come queste tempistiche vengono modificate o confermate per gli anni successivi.

Un esempio vedasi che le condizioni di approvvigionamento di alcuni prodotti passano dai 30 gg del 1° esercizio ai 60 negli anni successivi (fattori, di norma, generati dalla fidelizzazione del cliente e fiducia del fornitore).

Giorni dilazione Clienti pagamenti

	2006	2007	2008	2009	2010
corsi winSurf 5 lezioni.	0	0	0	0	0
Servizio n.gg.	0	0	0	0	0
Self ervice spiaggia coperti n.	0	0	0	0	0
noleggi gg.	0	0	0	0	0
ingressi	0	0	0	0	0
consumaz bar	0	0	0	0	0

Giorni dilazione Fornitori pagamenti

	2006	2007	2008	2009	2010
corsi winSurf 5 lezioni.	7	7	7	7	7
Servizio n.gg.	30	30	30	30	30
Self ervice spiaggia coperti n.	30	60	60	60	60
noleggi gg.	30	30	30	30	30
ingressi	30	30	30	30	30
consumaz bar	30	60	60	60	60

Definiti gli investimenti, qui di seguito un esempio

Descrizione investimento	Investimenti Immobilizzazioni Materiali/Immateriali Finanziabili						
	Immobilizzazioni		Materiali %		%		
	Importo Investimenti				2006	2007	2008
	Immateriali	Categoria	IVA	Amm			
Impianti generali (es: aria	Mat	Impianti e macchinari	20	0,0	100.000,00	0,00	0,00
Impianti specifici (es.	Mat	Impianti e macchinari	20	20,0	100.000,00	50.000,00	0,00
Macchinari (sspecificare..)	Mat	Impianti e macchinari	20	20,0	800.000,00	400.000,00	0,00
Attrezzature d'officina	Mat	Altre imm materiali	20	20,0	100.000,00	50.000,00	0,00
Altre attrezz. (es. per i servizi)	Mat	Attrezzature	20	20,0	50.000,00	0,00	0,00
Automezzi (es. furgoncino x	Mat	Automezzi	20	20,0	50.000,00	0,00	0,00
Spese di avviamento	Mat	Avviamento	20	20,0	20.000,00	0,00	0,00
Brevetti e licenze	Mat	Brevetti	20	20,0	20.000,00	0,00	0,00
Arredi e macchine per ufficio	Mat	Arredi	20	20,0	90.000,00	50.000,00	0,00
				Totale	1.330.000,00	550.000,00	0,00

Andranno scelte e quantificate le **fonti finanziarie di copertura**, qui di seguito **un esempio**, nel quale, a fronte di un investimento complessivo di circa 1,3 milioni di Euro, sono stati previste:

- agevolazioni in conto capitale (fondo perduto) pari al 30% dell'investimento ammesso (399 mila Euro)
- mutuo a tasso agevolato pari al 50% dell'investimento ammesso (665.000 Euro)

Ma considerando che l'investimento è ammissibile alle agevolazioni per la sola parte imponibile, l'Iva del 20% dovrà essere coperta in altro modo, così come il restante 20% dell'investimento, oltre alla differenza negativa sulla liquidità netta generata dalla gestione. Inoltre, **ricordiamo**, il differenziale che esiste tra quando acquisto materiali, lavorazioni, immagazzinamento, distribuzione, vendita, ed incasso successivo, il "solo" che genera denaro liquido, ebbene tutto ciò produce al 1° anno un flusso di cassa netto della gestione caratteristica pari a - 1.126.000 euro (come si legge nel rendiconto finanziario di questo esempio). **Pertanto nasce, nonostante le agevolazioni, la necessità di far fronte finanziariamente con mezzi**

propri consistenti: quali il Capitale sociale ed ulteriore apporto dei soci, ed ulteriori mezzi di terzi con il ricorso, anche se a breve e medio termine, ad indebitamento con gli Istituti di Credito.

Nell'esempio leggiamo che:

- Il capitale sociale ammonta a 100 mila euro,
- Soci conto finanziamenti per 980 mila euro il 1° anno che si riduce a 200 mila il 2° anno per rientrare definitivamente al 3° anno,
- con gli Istituti di Credito un indebitamento pari a 650 mila euro il 1° anno che si riduce a 300 mila il 2° anno per rientrare definitivamente al 3° anno.

Dati di Stato Patrimoniale

	2006	2007	2008	2009	2010
Banche c/c attivi inserire valore	0,00	0,00	650.000,00	650.000,00	700.000,00
Cassa inserire valore	27.162,60	48.789,92	51.149,59	57.227,01	54.396,94
Titoli a reddito fisso	0,00	0,00	0,00	750.000,00	1.450.000,00
	2006	2007	2008	2009	2010
Anticipi da Clienti	0,00	100.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Iva su Costi fissi (%)				20	20
IVA su Investimenti	328.000,00	160.000,00	0,00	0,00	0,00
Rimborsi IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Progetto Demo Prevedo Start-Up

Fonti e Impieghi

<u>MEZZI DI TERZI</u>	2006	2007	2008	2009	2010
Banche c/c passivi	650.000,00	300.000,00	0,00	0,00	0,00
Soci conto finanziamenti	980.000,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00
Mutui Passivi	665.000,00	940.000,00	902.000,00	864.000,00	811.000,00
	2006	2007	2008	2009	2010
<u>MEZZI DI PROPRI</u>					
Contributo in conto capitale	399.000,00	564.000,00	564.000,00	564.000,00	564.000,00
Capitale Sociale	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Soci conto aumento di capitale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Riserva legale	3.232,94	16.434,81	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Riserve statutarie e facoltative	-3.232,94	48.223,93	308.696,24	648.825,95	1.001.841,74
Utile non distribuito	64.658,74	264.037,50	340.129,71	353.015,79	334.109,06
Totale tabella	2.858.658,74	2.432.696,24	2.234.825,95	2.549.841,74	2.830.950,80
Totale fabbisogno	2.858.658,73	2.432.696,24	2.234.825,95	2.549.841,74	2.830.950,80
Squilibrio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

I documenti finali, se i dati di almeno tre anni sono stati inseriti in modo realistico, ci forniranno un business plan corretto e coerente, dandoci un quadro completo della situazione economica e reddituale

dell'iniziativa che si vuole intraprendere, nonché, della capacità a sostenerla finanziariamente.

Questi documenti definiti “*bilanci previsionali*”, qui di seguito, espressi in forma sintetica, consentono una più facile lettura degli stessi:

Conto Economico Sintetico riclassificato

La struttura del conto economico preventivo è caratterizzata da una forma scalare, a differenza di una struttura a sezioni divise e contrapposte che si presta, infatti, solo ad un confronto generale fra masse di costi e masse di ricavi, evidenziando un unico risultato globale, valore di saldo fra i totali delle due sezioni, la forma scalare presenta, un'unica sezione in cui è possibile raccogliere e confrontare direttamente i costi e i ricavi di ogni singola area di gestione, determinando il relativo reddito. Ciò, per mettere in evidenza, in che misura le diverse aree della gestione concorrono a determinare il risultato di esercizio dell'impresa.

Il complessivo reddito di periodo può così essere sezionato in:

- REDDITO GESTIONE TIPICA: raccoglie le operazioni, ed i conseguenti valori reddituali di ricavo e di costo, concernenti la produzione e la vendita dei beni e servizi e degli investimenti effettuati.
- REDDITO OPERATIVO, raccoglie le operazioni derivanti dalla Gestione finanziaria (raccolta dei mezzi monetari necessari per finanziare l'attività d'impresa e le operazioni di investimento di eventuali eccedenze monetarie operate durante gli esercizi) e proventi e oneri extragestione.
- UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE raccoglie i valori reddituali di ricavo e di costo, per operazioni di natura straordinaria rispetto all'attività caratteristica dell'azienda ed i costi e ricavi che derivano da fatti casuali (incendi, furti, ecc..) e/o inusuali (estranei alla gestione caratteristica dell'azienda).
- UTILE NETTO raccoglie le operazioni che intercorrono tra l'azienda ed il fisco.

La somma algebrica delle macro voci su indicate mette in evidenza il reddito netto globale dell'esercizio.

Un esempio : Conto Economico Sintetico riclassificato

Demo Prevedo Start-Up	2006	2007	2008	2009	2010
RICAVI DI VENDITA	371.330,00	516.900,00	516.900,00	520.000,00	520.000,00
Variazione rimanenze prod. finiti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE RICAVI	371.330,00	516.900,00	516.900,00	520.000,00	520.000,00
COSTI VARIABILI	112.385,70	126.143,50	125.319,50	126.000,00	126.000,00
Variazione rimanenze MP+SL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	258.944,30	390.756,50	391.580,50	394.000,00	394.000,00
Costi del personale	59.500,00	74.000,00	74.000,00	74.000,00	74.000,00
Costi fissi	47.500,00	47.500,00	47.500,00	48.000,00	48.000,00
Quote Ammortamento	10.450,00	22.950,00	27.050,00	39.550,00	52.050,00
REDDITO GEST. TIPICA	141.494,30	246.306,50	243.030,50	232.450,00	219.950,00
Contributi in c/esercizio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proventi/Oneri extra gestione	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interessi attivi	317,07	1.017,07	1.715,00	2.240,00	3.097,50
REDDITO OPERATIVO	141.811,37	247.323,57	244.745,50	234.690,00	223.047,50
Interessi Passivi	825,00	1.477,50	1.132,50	1.860,00	2.962,50
Proventi/oneri straordinari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE	140.986,37	245.846,07	243.613,00	232.830,00	220.085,00
Imposte	60.720,69	104.619,30	103.683,49	99.266,43	94.055,97
UTILE NETTO	80.265,68	141.226,77	139.929,51	133.563,58	126.029,03

Lo stato patrimoniale di pertinenza gestionale mette in rilievo le principali variabili che influiscono sui fabbisogni finanziari netti dell'impresa riconducibili ai vari gruppi (aree) di operazioni di gestione

svolte. Nello stato patrimoniale di pertinenza gestionale. Investimenti e finanziamenti vengono raggruppati in relazione alle aree di gestione alle "pertinenti":

Lo Stato Patrimoniale Sintetico riclassificato è illustrato in due sezioni: ATTIVITA' e PASSIVITA', rispettivamente:

- **Attività sono rappresentate** dai beni che l'azienda possiede materiali e immateriali dai Crediti vantati nei confronti dei terzi e da altre attività finanziari e dalla liquidità posseduta (Cassa e Banche).

- **Passività** sono i mezzi necessari di terzi e propri necessari a coprire le suddette Attività e sono rappresentate da Debiti a breve e/o a medio/lungo termine contattati con soggetti terzi e dal Capitale Sociale, Riserve e Utili non distribuiti.

NOTA BENE: ci deve essere una perfetta corrispondenza nei vari esercizi fra le Attività e le Passività e ciò viene effettuato automaticamente durante il calcolo, ma affinché abbiano un senso compiuto si deve azzerare lo squilibrio nella schermata Fonti e Impieghi.

Un esempio: Stato Patrimoniale Sintetico riclassificato

Demo Prevedo Start-Up

ATTIVITA'	2006	2007	2008	2009	2010
Immobilizzazioni materiali	89.550,00	91.600,00	89.550,00	160.000,00	132.950,00
Immobilizzazioni immateriali	10.000,00	12.000,00	14.000,00	24.000,00	26.000,00
Totale Immobilizzazioni	99.550,00	103.600,00	103.550,00	184.000,00	158.950,00
Rimanenze finali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crediti a Breve	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Altri crediti a Breve	0,00	8.100,00	8.100,00	36.000,00	8.100,00
Titoli	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Attività liquide	100.748,87	210.854,02	300.826,64	360.868,27	549.393,09
TOTALE ATTIVITA'	200.298,87	322.554,02	412.476,64	580.868,27	716.443,09

PASSIVITA'	2006	2007	2008	2009	2010
Debiti a breve termine	6.005,56	6.779,30	6.698,03	7.268,71	7.268,71
Debiti a medio/lungo termine	33.000,00	26.100,00	19.200,00	55.200,00	63.300,00
TOTALE PASSIVITA'	100.033,19	81.061,57	31.054,68	65.882,73	75.428,52
Capitale e Riserve	20.000,00	100.265,68	241.492,46	381.421,96	514.985,54
Utili non distribuiti	80.265,68	141.226,77	139.929,51	133.563,58	126.029,03
TOTALE A PAREGGIO	200.298,87	322.554,02	412.476,64	580.868,27	716.443,09

Rendiconto Finanziario - documento che mostra la natura e la consistenza dei diversi esborsi monetari richiesti dallo svolgimento della gestione e le specifiche fonti attraverso le quali si intende coprire i fabbisogni originati da tali esborsi. In pratica, si evidenzia in che misura ogni area di gestione ha prodotto avanzi monetari o suscitato fabbisogni finanziari.

Un esempio: Rendiconto Finanziario

Demo Prevedo Start-Up	2006	2007	2008	2009	2010
(+) Reddito Operativo	141.811,37	247.323,57	244.745,50	234.690,00	223.047,50
(+) Ammortamenti	10.450,00	22.950,00	27.050,00	39.550,00	52.050,00
(-) Oneri Finanziari	-825,00	-1.477,50	-1.132,50	-1.860,00	-2.962,50
(+/-) Sopravvenienze/Insussistenze	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Imposte pagate nell'esercizio	0,00	-120.226,97	-146.722,85	-99.354,77	-94.160,18
Flusso di circolante gen. gestione	151.436,37	148.569,10	123.940,15	173.025,23	177.974,82
(+) Variazione di Capitale Circolante					
Variazione Rimanze	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Variazione Crediti verso Clienti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variazione altri Crediti a breve	0,00	-8.100,00	0,00	-27.900,00	27.900,00
Variazione Debiti verso Fornitori	6.005,56	773,74	-81,27	570,69	0,00
Variazione altri Debiti a breve	306,94	2.762,31	13,73	-1.654,29	1.550,00
Flusso di Cassa Netto gen gestione	157.748,87	144.005,15	123.872,62	144.041,63	207.424,82
Immobilizzazioni:					
(-) Investimenti	-110.000,00	-27.000,00	-27.000,00	-120.000,00	-27.000,00
Titoli:					
(-) Investimenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Disinvestimenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ottenimento di debiti di finanziamento:					
(+) Debiti a breve	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Soci c/finanziamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Debiti a m/l termine	33.000,00	0,00	0,00	36.000,00	8.100,00
Rimborso debiti di finanziamento:					
(-) Debiti a breve	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Soci c/finanziamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Debiti a m/l termine	0,00	-6.900,00	-6.900,00	0,00	0,00
(+) Contributi in conto Capitale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Aumenti di capitale	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Diminuzioni di capitale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Prelevamento c/utili	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Utili distribuiti esercizio successivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flusso di Cassa Gest. Complessiva	100.748,87	110.105,15	89.972,62	60.041,63	188.524,82
Cassa + Banche c/c attivi	100.748,87	210.854,02	300.826,64	360.868,27	549.393,09
Banche c/c passivi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Liquidità netta	100.748,87	210.854,02	300.826,64	360.868,27	549.393,09
Variazione Liquidità netta	100.748,87	110.105,15	89.972,62	60.041,63	188.524,82

Analisi del Punto di Pareggio (Break Even Point) e Simulazioni

Il punto di equilibrio è utile ad analizzare:

- la fissazione del volume di produzione-vendita o del fatturato indispensabile per ottenere un diverso livello di utile;
- l'individuazione della riduzione di costi variabili necessaria affinché si possa ottenere un buon risultato economico, restando ferme le altre variabili (prezzo, costi fissi, volume di produzione-vendita);
- la fissazione del prezzo di vendita necessario ad ottenere un risultato economico, in relazione ad una prefissata struttura di costi e volume di produzione;
- la determinazione della riduzione di costi fissi necessaria al conseguimento un risultato economico, noti il costo variabile unitario, il prezzo di vendita, il volume ed i costi fissi raggiunti.

Il primo passo dell'analisi consiste nella determinazione del punto di equilibrio (o punto di pareggio o punto di rottura o Break-even point, **BEP**), definito come il punto nel quale i ricavi totali previsti per la vendita di un dato prodotto/servizio eguagliano i costi previsti per la sua produzione e vendita; a tale punto corrisponde infatti la quantità di equilibrio, ossia il fatturato connesso alle quantità prodotte e vendute per il quale si realizza l'uguaglianza tra ricavi totali presunti e costi totali presunti.

Il Punto di Pareggio determinato analiticamente può essere visionato numericamente in questa schermata e posto a confronto con il valore delle vendite realizzate nell'esercizio.

Il Margine di sicurezza = Vendite effettive meno Vendite di equilibrio, il tutto diviso le Vendite effettive;

questa è una grandezza che esprime in percentuale di quanto possono contrarsi le vendite prima che l'impresa cominci a registrare una perdita.

E' possibile ed utile effettuare delle simulazioni inserendo rispetto al margine (totale ricavi - costi totali) che si è realizzato il margine che si vorrebbe raggiungere, il software calcola il fatturato necessario per raggiungere tale margine desiderato. Oltre a fare previsioni sul cosa accade se non si raggiungono le quote previste, etc.

Un esempio: Break Even Point e Simulazioni

Demo Prevedo Start-Up

	2006	2007	2008	2009	2010
<u>RICAVI DI EQUILIBRIO</u>	168.425,06	191.081,16	196.091,21	213.213,20	229.710,66
RICAVI DI VENDITA	371.330,00	516.900,00	516.900,00	520.000,00	520.000,00
<u>Margine di Sicurezza in valore</u>	202.904,94	325.818,84	320.808,79	306.786,80	290.289,34
<u>Margine di Sicurezza in %</u>	120,47%	170,51%	163,60%	143,89%	126,37%
<u>Grafici BEP</u>					
MARGINE	141.494,30	246.306,50	243.030,50	232.450,00	219.950,00
Valore Margine Obiettivo ?	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Per ottenere tale Margine Obiettivo il Fatturato dovrebbe essere:----->	168.425,06	191.081,16	196.091,21	213.213,20	229.710,66

I grafici elaborati dal programma, sull'asse delle ascisse vengono indicate IN PERCENTUALE (positive o negative) le quantità prodotte e vendute, cioè fatto cento il fatturato obiettivo dell'esercizio che si sta esaminando "Previsione effettiva", alla sinistra vengono evidenziati valori corrispondenti a quantità inferiori alla previsione del 25%, 50% e 75%, mentre alla destra vengono evidenziati ricavi superiori rispetto alla previsione di un 25% e di un 50%; questa simulazione automatica effettuata dal programma è di fatto una "ANALISI DI SENSITIVITA'" in quanto effettua una proiezione dei costi variabili lasciando immutati i costi fissi.

Sull'asse delle ordinate vengono indicati l'ammontare, in valore, dei costi e dei ricavi che sottendono le varie proiezione effettuate sulle quantità prodotte e vendute e questi valori vengono anche indicati numericamente nei punti di intersezione delle rette dei costi e ricavi.

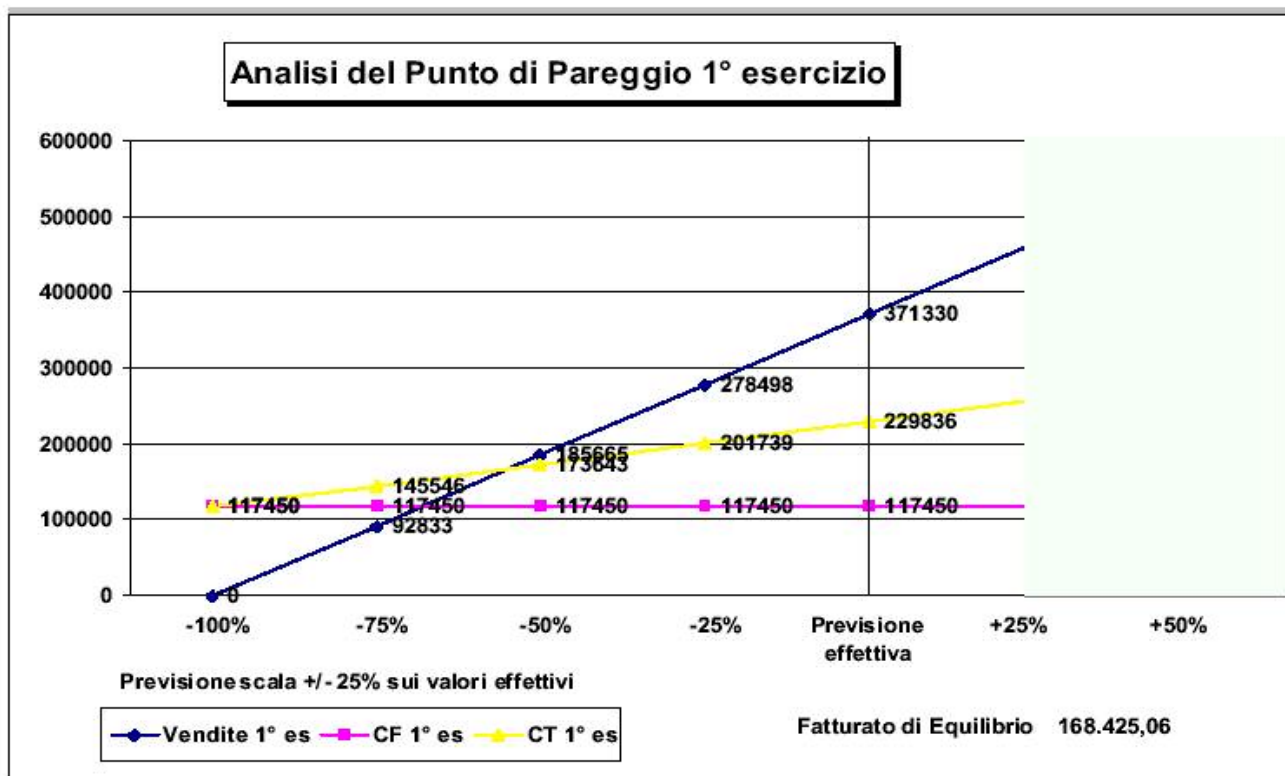
I GRAFICI SONO RAPPRESENTATI DA FUNZIONI LINEARI:

- **La retta dei ricavi** totali parte dall'origine degli assi (volume zero corrisponde a ricavo zero) e si alza secondo una inclinazione che dipende dai prezzi unitari.
- **I costi fissi** vengono ipotizzati costanti su base annua (sono rappresentati da una retta parallela all'asse dell'ascisse)

- **I costi variabili** vengono indicati con una funzione lineare che partendo da zero (produzione nulla) si collega al valore dei costi variabili totali previsti alla fine dell'esercizio, per le quantità prodotte.
- **I costi totali** saranno la somma tra i costi variabili e i costi fissi (rappresentati da una retta avente per intercetta sull'asse delle ordinate

L'ammontare dei costi fissi e la pendenza dipende dal tasso di crescita dei costi variabili si modifica al variare delle quantità prodotte e vendute.

Descrizione progetto: Demo Prevedo Start-Up



Possiamo concludere con alcune importanti considerazioni sul perché sia sempre opportuno effettuare un business plan, in modo analitico, prima di intraprendere una qualsiasi attività imprenditoriale, le risposte che vi invito a non dimenticare mai sono:

- 1° E' uno Strumento "INSOSTITUIBILE" di apprendimento,
- 2° Consente di "CONVINCRE" noi stessi della validità dell'iniziativa,
- 3° Permette di essere "CREDIBILI" nei confronti dei finanziatori.

www.prevedo.it