



Company re-start project

Marzo 2020

## Introduzione

*Ogni impresa ha una struttura costi diversa dall'altra.*

*L'analisi della composizione della struttura dei costi e la loro distinzione tra fissi e variabili è il presupposto alla base della determinazione del Punto di equilibrio dei ricavi (BEP).*

*Il Flusso di cassa generato dalla variazione del Net Working Capital (NWC) dipende dalla durata del ciclo monetario, a sua volta determinato dal tasso di rotazione dei Crediti, dei Debiti e del Magazzino.*

*Determinati anche i flussi di cassa generati dalla variazione degli Investimenti e dei Fondi, si giunge al calcolo del Free Cash Flow. Sommando il Free Cash Flow alla Liquidità disponibile iniziale, dedotti gli impegni di rimborso dei Finanziamenti e Mutui bancari, si giunge a determinare il Fabbisogno finanziario dell'azienda.*

*Rese disponibili tali informazioni l'imprenditore avrà la possibilità di valutare, consapevolmente, le risorse e gli strumenti adeguati per garantire la sostenibilità finanziaria della ripresa e lo sviluppo dell'attività aziendale.*

# CE riclassificato 2019

Esercizio:

	2019		2020		2021	
	Valori	%	Valori	%	Valori	%
	su ricavi	su ricavi	su ricavi	su ricavi	su ricavi	su ricavi
Ricavi da cessione di beni	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Ricavi da prestazione servizi	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>Tot. Ricavi</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Acquisti	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Rimanenze <i>iniziali</i> mat.prime, prod.fin.	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Rimanenze <i>finali</i> materie prime, prod.fin.	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>Variazione rimanenze MP, SL, PF</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Consumi MP., SL, PF., Merc</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Rimanenze <i>iniziali</i> immobili destinati vendita	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Rimanenze <i>finali</i> immobili destinati vendita	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>Variazione rimanenze immobili destinati alla vendita</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Costi Variab. industriali	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>Margine di Contrib. ind.le</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Costi var. commerciali	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>Margine di contrib. com.le</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Costi fissi industriali	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Costi fissi commerciali	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Costi fissi amministrativi	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Costi fissi generali	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Costo del lavoro	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>MOL (EBITDA)</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Ammortamenti e svalutazioni	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>REDDITO OPERATIVO GEST. CARATT.</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Saldo area gestione extracaratteristica	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>REDDITO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Saldo area finanziaria	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Rettifiche di valore di att. finanz.	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Saldo area straordinaria	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Oneri tributari	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>UTILE NETTO</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>

## FASE 1.

Riclassificazione del CE del 2019 dividendo i costi in «Fissi» e «Variabili».

La divisione ha come discriminante la dipendenza della variabilità del costo al variare dei ricavi.

Il maggiore o minore peso dei Costi Variabili nella composizione dei Costi Totali qualifica l'azienda come più o meno "elastica" alla variazione dei RICAVI.

Determinare i risultati economici parziali:  
MDC margine di contribuzione  
MOL (EBITDA) margine operativo lordo

## Analisi e classificazione dei Costi Fissi

COSTI FISSI		2019	2020	2021
Costo fisso del lavoro		-		
	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costi fissi generali		-		
	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costi fissi industriali				
	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costi fissi commerciali				
	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ammortamenti e svalutazioni				
	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
S.do Gest. Fin. (OF - PF)		-		
	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Oneri tributari				
	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Totale Costi Fissi ( Cf )</b>		-	-	-
	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

### FASE 2.

I COSTI FISSI sono i costi che non sono strettamente legati all'andamento delle vendite e quindi dei RICAVI.

La loro variazione è dovuta ad interventi esterni (quali cassa integrazione o contributi) ovvero alla modifica della struttura dell'azienda

## Analisi e classificazione dei Costi Variabili

<b>COSTI VARIABILI</b>		2019	2020	2021
Costo variabile del lavoro	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Consumi M.P., Semilav, P.ti Finiti e Merci	% su ricavi	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Costi variabili industriali	% su ricavi	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Costi variabili commerciali	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Totale costi variabili ( Cv )</b>	% su ricavi	-	-	-
		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Ricavi e proventi diversi ( Rp )</b>		-	-	-
		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>MDC (margine di contribuzione Rp-Cv)</b>		-	-	-
		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

### FASE 3.

I COSTI VARIABILI sono quelli che risultano correlati alla variazione dei RICAVI.

La variazione non è sempre direttamente proporzionale.

In particolare i CONSUMI possono modificare la propria incidenza percentuale sui ricavi nel caso in cui la variazione dei prezzi di acquisto non sia equivalente alla variazione dei Prezzi di vendita.

Anche la valorizzazione delle RIMANENZE risente dell'eventuale differenza generata dal mancato allineamento dei Prezzi di cui sopra.

Modifiche al modello di business possono comportare una variazione del peso dei costi variabili nella composizione dei costi totali.

## BEP – Ricavi di equilibrio

### Determinazione BEP (Break Even Point)

Costi Fissi ( Cf )	
	% su ricavi
Costi Variabili ( Cv )	
	% su ricavi
Costi Totali ( Ct )	
	% su ricavi
Ricavi e proventi diversi ( Rp )	
	% su ricavi
Margine lordo (ml=rp-cv )	
	% su ricavi
Coefficiente K (cv/rp)	
Margine lordo percentuale (ml%=1-k)	
Punto di equilibrio (x=cf/(rp-cv)	
<b>Ricavi di equilibrio (BEP)</b>	
<b>Margine di sicurezza (Ricavi effettivi-BEP)</b>	
<i>Margine di sicurezza %</i>	

2019	2020	2021
-	-	-
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
-	-	-
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
-	-	-
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
-	-	-
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
-	-	-
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

### FASE 4.

Il limite entro il quale la contrazione dei RICAVI non genera perdite è determinato dal punto di pareggio BEP.

Il Margine di sicurezza (in valore assoluto o percentuale), rappresenta quindi la riduzione dei RICAVI che l'azienda può sostenere senza maturare una perdita economica.

Tanto più elastico è il processo produttivo, tanto maggiore sarà il Margine di sicurezza. Infatti tanto più l'azienda è elastica tanto più facilmente, in presenza di riduzione delle vendite, si potrà diminuire la produzione, risparmiando costi variabili e mantenendo così positiva la redditività dell'azienda.

# BEP – simulatore

## BEP (Break Even Point) - simulatore

Esercizio

Variazione percentuale MDC		2%	Variazione costi fissi				
			Costi Fissi	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	MDC %		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	4,00%		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	2,00%		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	0,00%		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	-2,00%		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	-4,00%		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

**FASE 5.**

Utilizzando uno schema come quello qui di fianco è possibile simulare l'impatto sui RICAVI di equilibrio (BEP) al variare del MDC o dei COSTI FISSI, individuando quindi il diverso valore dei RICAVI di equilibrio al variare della struttura costi dell'azienda (i costi fissi in valore assoluto, i costi variabili come impatto percentuale sulla marginalità).

# CE riclassificato2020-2021

Esercizio:

	2019		2020		2021	
	Valori	% su ricavi	Valori	% su ricavi	Valori	% su ricavi
Ricavi da cessione di beni	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Ricavi da prestazione servizi	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>Tot. Ricavi</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Acquisti	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<i>Rimanenze iniziali mat.prime, prod.fin.</i>	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<i>Rimanenze finali materie prime, prod.fin.</i>	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>Variazione rimanenze MP, SL, PF</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Consumi MP., SL, PF., Merc</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
<i>Rimanenze iniziali immobili destinati vendita</i>	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<i>Rimanenze finali immobili destinati vendita</i>	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>Variazione rimanenze immobili destinati alla vendita</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Costi Variab. industriali	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>Margine di Contrib. ind.le</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Costi var. commerciali	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>Margine di contrib. com.le</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Costi fissi industriali	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Costi fissi commerciali	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Costi fissi amministrativi	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Costi fissi generali	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Costo del lavoro	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>MOL (EBITDA)</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Ammortamenti e svalutazioni	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>REDDITO OPERATIVO GEST. CARATT.</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Saldo area gestione extracaratteristica	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>REDDITO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Saldo area finanziaria	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Rettifiche di valore di att. finanz.	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Saldo area straordinaria	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
Oneri tributari	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
<b>UTILE NETTO</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>

## FASE 6.

Raccolte le informazioni sviluppate dalla FASE 1. alla 5., può essere predisposto il CE 2019-2020-2021, tenendo conto delle ragionevoli ipotesi di continuità dell'attività e le indicazioni ricavate dall'analisi e simulazione del BEP.

Si ricalcoleranno i risultati intermedi:

MDC margine di contribuzione

MOL (EBITDA) margine operativo lordo

Si calcoleranno, quindi, il BEP ed il Margine di sicurezza di ogni esercizio.



## Calcolo del Fabbisogno Finanziario – Variazione NWC – Investimenti - Fondi

	2019	2020	2021
<i>Rimanenze iniziali</i>	-	-	-
<i>Rimanenze finali</i>	-	-	-
<i>Clienti iniziali</i>	-	-	-
<i>Clienti finali</i>	-	-	-
<i>Fornitori iniziali</i>	-	-	-
<i>Fornitori finali</i>	-	-	-
<i>Altre attività iniziali</i>	-	-	-
<i>Altre attività finali</i>	-	-	-
<i>Altre passività iniziali</i>	-	-	-
<i>Altre passività finali</i>	-	-	-

  

	2019	2020	2021
<i>Acquisto Immobilizz.</i>	-	-	-
<i>Vendita Immobilizz.</i>	-	-	-

  

	2019	2020	2021
<i>Fondo TFR iniziale</i>	-	-	-
<i>Fondo TFR finale</i>	-	-	-
<i>Altri F.di Rischi iniziali</i>	-	-	-
<i>Altri F.di Rischi finali</i>	-	-	-
<i>Acquisto partecipazioni</i>	-	-	-
<i>Cessione partecipazioni</i>	-	-	-
<i>Accensione finanziamenti</i>	-	-	-
<i>Rimborso finanziamenti</i>	-	-	-
<i>Aumento C.S. a pagamento</i>	-	-	-
<i>Versamenti c/aum.cap.</i>	-	-	-
<i>Dividendi</i>	-	-	-
<i>Disponibilità liquide iniziali</i>	-		
<i>Debiti banche a breve iniziali</i>	-		

### FASE 7.

Predisposto il CE 2020-2021 ed individuato il BEP (RICA VI di equilibrio) di ogni esercizio, è necessario verificare la possibilità di conseguire gli obiettivi di recupero dei ricavi e della redditività, mantenendo l'equilibrio finanziario della società.

La verifica della Sostenibilità finanziaria della ripresa e sviluppo dell'attività presuppone il calcolo del FABBISOGNO FINANZIARIO.

E' necessario individuare i valori che assumeranno le diverse voci patrimoniali all'inizio e alla fine di ogni esercizio oggetto dell'analisi, al fine di valutare il rispettivo concorso alla generazione o impiego di LIQUIDITA'.

## Calcolo del Fabbisogno Finanziario - Free Cash Flow

Determinazione Free Cash Flow	2019	2020	2021
<b>EBITDA (Margine operativo lordo)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Variaz. Rimanenze (RI - RF)</i>	-	-	-
<i>Variaz. Crediti Commerciali(Cri - Crf)</i>	-	-	-
<i>Variazione Debiti Commerciali (Df - Di)</i>	-	-	-
<i>Altre Attività e Passività</i>	-	-	-
Variazione NWC	-	-	-
Saldo proventi e oneri finanziari	-	-	-
Accantonamenti	-	-	-
Imposte	-	-	-
Componenti straordinari e accessori	-	-	-
<b>FLUSSO MONETARIO DELLA GESTIONE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!
		#DIV/0!	#DIV/0!
Investimenti	-	-	-
Variazione fondi	-	-	-
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	% su ricavi	#DIV/0!	#DIV/0!
		#DIV/0!	#DIV/0!

### FASE 8.

Determinato nella FASE 6 l'EBITDA e nella FASE 7 le variazioni delle voci dello SP relative al Capitale Circolante Netto (NWC), ai Fondi ed agli Investimenti, saremo in grado di stimare il FREE CASH FLOW, vale a dire il flusso di cassa generato dalla società a servizio del DEBITO FINANZIARIO.

## Calcolo del Fabbisogno Finanziario - Debiti Finanziari

### MUTUI E FINANZIAMENTI IN ESSERE

<b>FINANZIAMENTO Banca</b>
<b>FINANZIAMENTO Banca</b>
<b>FINANZIAMENTO Banca</b>
<b>FINANZIAMENTO Banca</b>

**TOTALE DEBITO RESIDUO**

	2019	2020	2021
Quota capitale	0	0	0
Quota interessi	0	0	0
<b>Totale rate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Quota capitale	0	0	0
Quota interessi	0	0	0
<b>Totale rate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Quota capitale	0	0	0
Quota interessi	0	0	0
<b>Totale rate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>di cui: quota capitale</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>          interessi</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

### FASE 9.

Determinati i flussi di cassa che la società, a determinate condizioni e livelli di Ricavi e redditività (EBITDA) sarà in grado di generare, l'attenzione si sposta sugli impegni finanziari (rimborsi di Mutui e Finanziamenti).

La distribuzione temporale originaria di tali impegni finanziari dovrà essere eventualmente rivista tenendo conto delle possibilità di moratoria o revisione dei piani di ammortamento concordati con le Banche.

## Calcolo del Fabbisogno Finanziario – Sostenibilità finanziaria

<b>Analisi sostenibilità finanziaria</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
S.do BANCA iniziale			
Free Cash Flow			
Nuovo Finanziamento Banca (+)			
Finanziamento Soci (+)			
Aumento capitale sociale (+)			
Rimborso Finanziamento Banca (-)			
Rimborso Finanziamento Soci (-)			
Dividendi (-)			
Interessi passivi (-)			
<b>FABBISOGNO(-) - LIQUIDITA'(+) </b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FABBISOGNO - LIQUIDITA' cumulato</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### **FASE 10.**

Data la LIQUIDITA' iniziale disponibile, stimato il CASH FLOW che l'azienda è in grado di generare, determinati i DEBITI FINANZIARI DA RIMBORSARE, è possibile STIMARE IL FABBISOGNO FINANZIARIO e, quindi, individuare gli strumenti e le modalità che possano garantire la sostenibilità finanziaria dell'azienda nella fase di ripresa e sviluppo dell'attività.

## **Disclaimer**

Scopo dell'elaborato è fornire una presentazione di alcuni strumenti di analisi economica finanziaria disponibili per le aziende nella pianificazione di interventi strategici finalizzati alla ripresa e sviluppo dell'attività, non appena sarà superata l'emergenza sanitaria COVID-19.

A tale riguardo preme rilevare che:

1. Il documento è stato predisposto al fine di rappresentare il processo di analisi dei dati che consenta all'azienda di adottare decisioni consapevoli in merito ai possibili interventi da attuare per gestire e superare la crisi conseguente al periodo di rallentamento e fermo delle attività imposto dall'emergenza COVID-19.
2. Il documento non è un modello di calcolo funzionante ed i prospetti illustrati hanno il solo scopo di visualizzare le fasi di un processo di analisi.
3. Il documento non potrà essere utilizzato per scopi diversi da quelli informativi per cui è stato elaborato.
4. Il Consulente, quindi, non può essere considerato in alcun modo responsabile per qualsiasi conseguenza derivante, direttamente o indirettamente, dalla lettura, elaborazione, valutazione o da qualsiasi altro uso del presente documento.



Contact:

mail: [mail@strategylab.it](mailto:mail@strategylab.it)

Internet: [www.strategylab.it](http://www.strategylab.it)

Tel: 030 224642

*Studio*

**Leocata & Associati**

Consulenti d'impresa

Contact:

mail: [mail@studioleocata.it](mailto:mail@studioleocata.it)

Internet: [www.studioleocata.it](http://www.studioleocata.it)

Tel: 030 224642