



Il budget tra CoVid19 e Inflazione22

Mantova, 18 Febbraio 2022

AGENDA

01 Inflazione

02 Pianificazione

03 Strumenti e Budget

04 Esempi di preventivazione

05 Question time

Inflazione

Non indaghiamo sulle cause, ma è molto correlabile

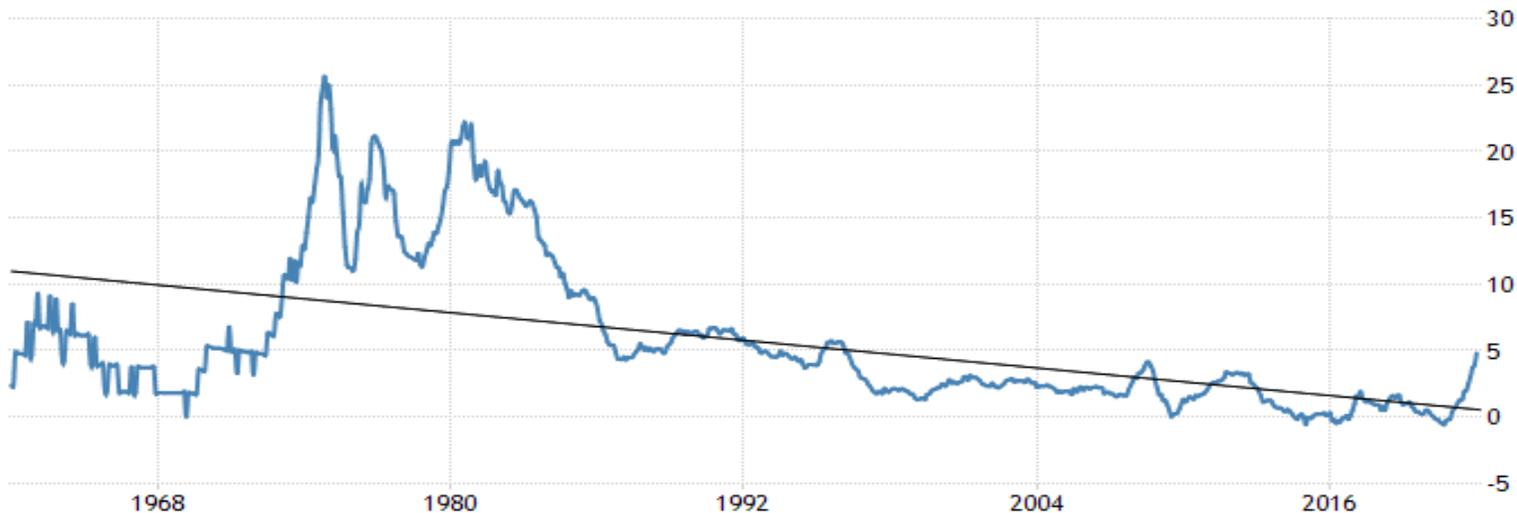
Aumento della domanda



Aumento dell'offerta

Non abbiamo una "cultura" degli effetti inflazionisti:

L'inflazione a 2 cifre risale agli anni 1970-1980



Effetti prolungati possono causare
effetti distortivi sulla rappresentazione patrimoniali



Effetti distortivi sulla **lettura del Conto Economico**
("Il fatturato è cresciuto per aumento prezzi di vendita dovuto alle materie prime")

Effetti correlati all'inflazione:

- Euforia (Inizialmente appare "stimolante")
- Perdita di valore della moneta=investimenti
- Possibile aumento del costo del denaro

Pianificare è meglio che improvvisare

In presenza di carenza di beni/emergenze adottiamo il “problem solving” ma è necessario:



Strategia aziendale (mercato/volumi/prezzi)

Trasparenza (punti gestionali critici: finanza, logistica, fornitore)

Pianificare a medio/lungo termine (in un contesto inflazionistico)

Concentrarsi sulle risorse (Fornitori, dipendenti, altri)

Necessità di “**strumenti**” per gestire la pianificazione dell’emergenza:



Software gestionali (Crediti/Debiti/Fornitori/Magazzino/Produzione)

Analisi dei dati

Formare le risorse

Strumenti per lo sviluppo di un Budget



LA SCATOLA DEGLI ATTREZZI

E' sempre più essenziale “disporre” di strumenti di controllo che possano supportare le scelte operative e strategiche disponendo di informazioni che possano:

- Identificare una struttura omogenea degli strumenti di controllo preventivi e consuntivi
- Monitorare l'andamento del costo delle risorse (materiali, ore uomo, ore macchina)
- Monitorare l'andamento per cliente prodotto
- Monitorare la marginalità con funzioni drill down
- Gestire la dinamica finanziaria
- Modelli di Controllo di gestione
- Sistemi di Business Intelligence (BI)
- ERP
- Big data con l'ausilio di software e tool professionali



Attraverso STRUMENTI che possano garantire

- Rapidità nell'elaborazione
- Correttezza del dato
- Costante aggiornamento dei dati
- Intuitività (tramite le interfacce drag-and-drop)
- Ricerca “intelligente” di informazioni complesse
- Integrazioni dei dati aventi origini diverse (ERP diversi, data base esterni, office, ecc.)

DETERMINANTE E' DISPORRE DI STRUMENTI DI CONTROLLO

Finanza strategica

Business plan aziende in start-up

Analisi di investimenti

Financial planning e piani industriale

Ottimizzazione del capitale

- Posizionamento competitivo
- Quota di mercato
- Situazioni contingenti di mercato (emergenze sanitarie, inflazione, deflazione, conflitti, ...)

Business Intelligence

Statistiche vendita/acquisti/produzione

Analisi multidimensionali

Strumenti di distribuzione report

- Costruire analisi mirate
- Effettuare planning e analisi "what-if"
- Utilizzare interfacce grafiche di facile lettura

Reporting finanziario

Riclassificati economici/patrimoniali

Analisi per indici

Rendiconto finanziario

Contabilità industriale

Contabilità per centri di costo

Marginalità per prodotto/servizio

Supporto determinazione prezzi

Analisi make or buy

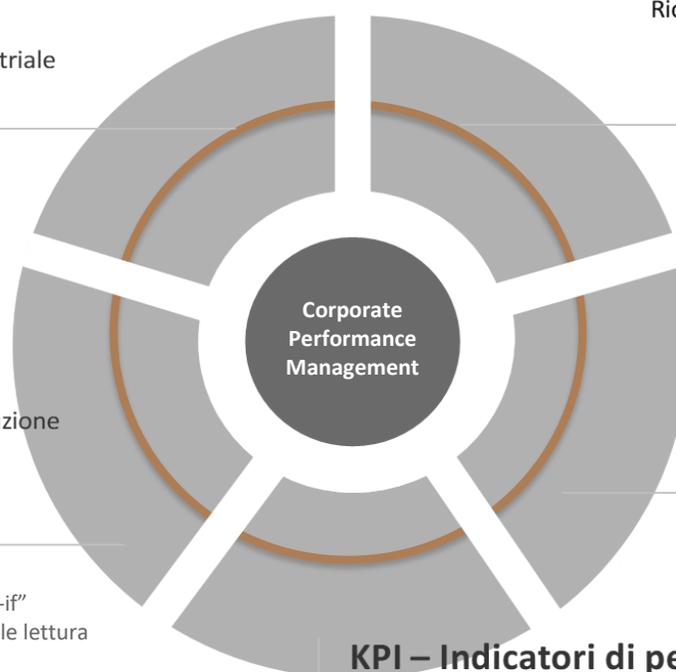
KPI – Indicatori di performance

Pannelli di controllo

Sistema qualità

Sistemi incentivanti

Indici di efficienza



Scostamenti di valore

NUOVE ESIGENZE dei SISTEMI di PROGRAMMAZIONE e CONTROLLO IN PRESENZA DI SCOSTAMENTI DI VALORE

1.

Individuazione delle voci di COSTO soggette a variazioni

2.

Controllo costante Consuntivo-previsionale

3.

Monitorare attentamente la clientela

4.

Monitorare attentamente i fornitori

5.

Monitoraggio della redditività per cliente/prodotto

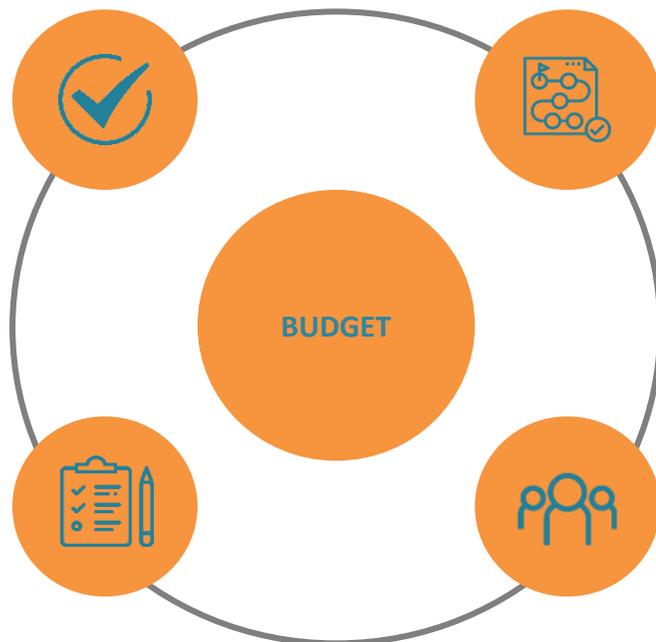
6.

Operare con costi standard che recepiscano gli incrementi attesi

IL BUDGET: DEFINIZIONE

V ALUTARE

- Prospettive per decidere
- La fattibilità finanziaria
- L'impatto economico



S TABILIRE

- Come operare

O RGANIZZARSI

- Obiettivi alle persone

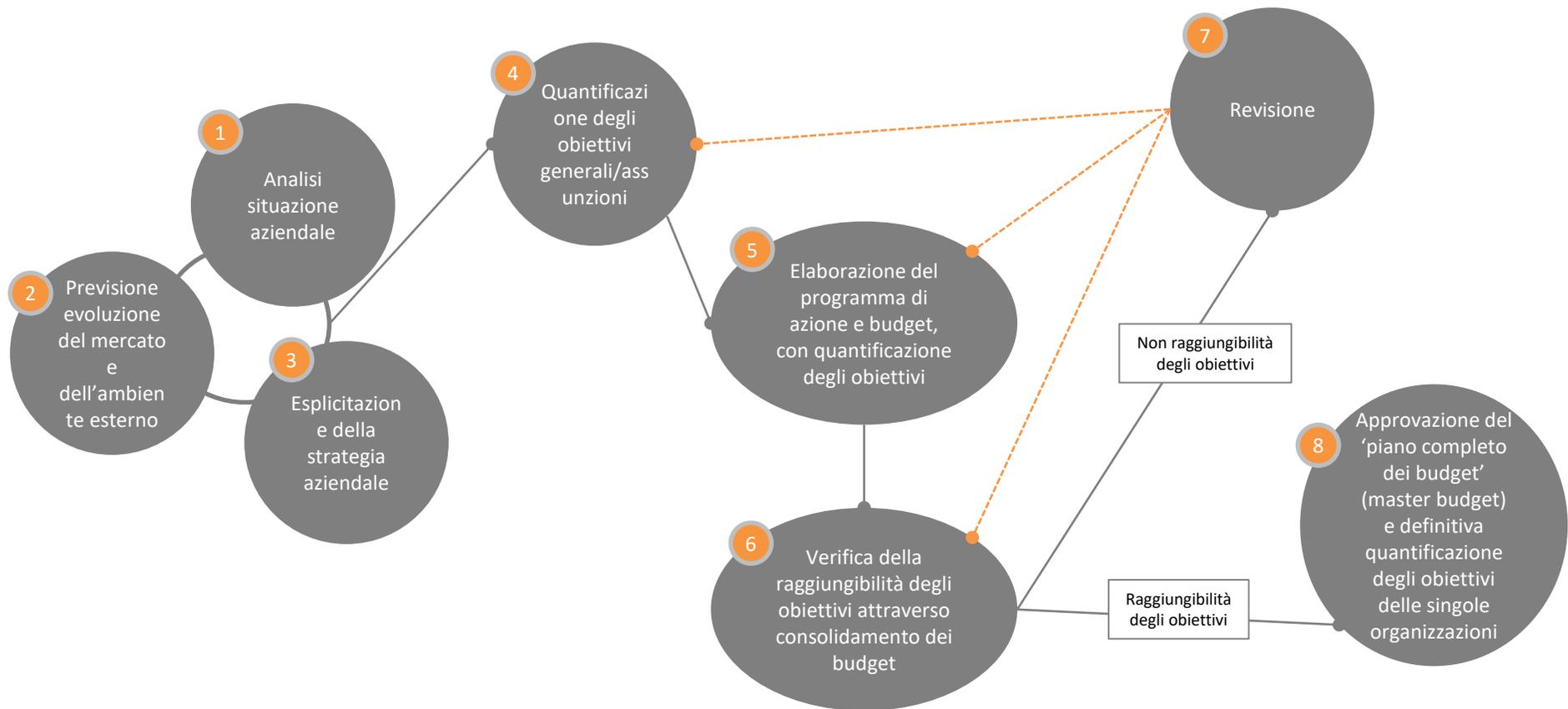
A SSEGNARE

- Compiti
- Responsabilità
- Obiettivi alle persone

IL BUDGET: DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI



Le 8 fasi del budget



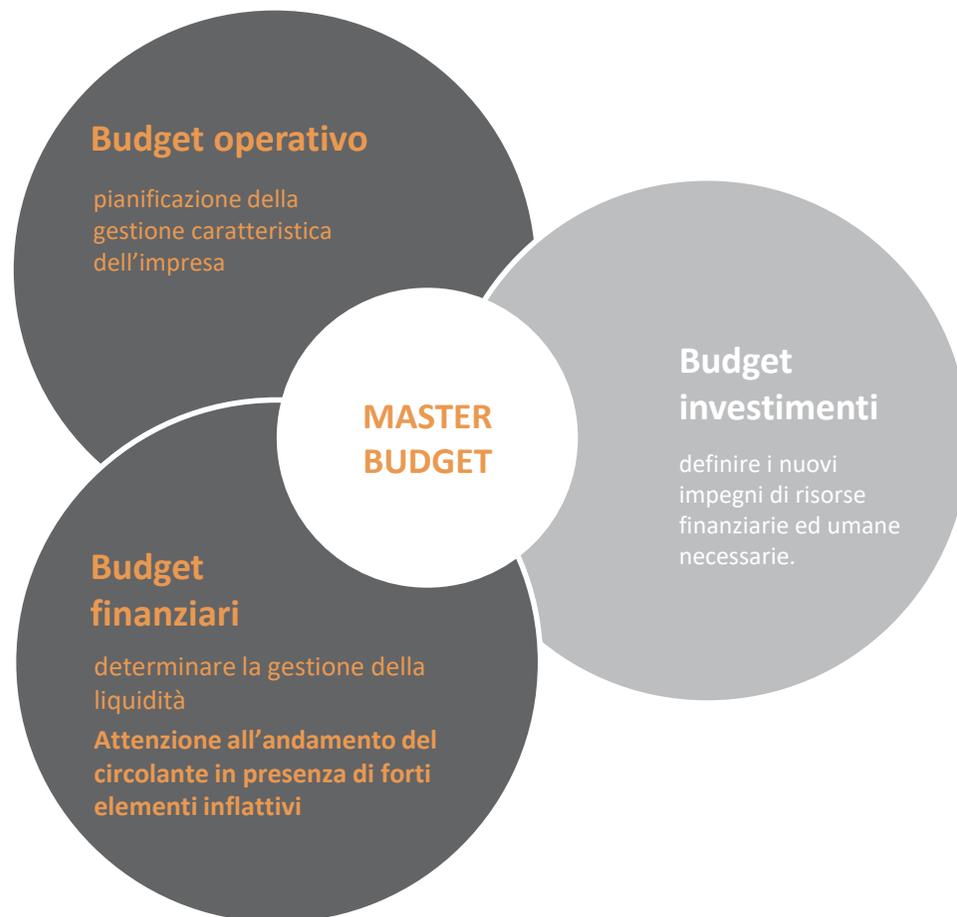
IL BUDGET: DEFINIZIONE DI OBIETTIVI OPERATIVI



La fase di budgeting ha come obiettivo finale la predisposizione del “master” budget che consente di predisporre lo Stato Patrimoniale ed il Conto economico previsionale.

Il master budget è il risultato di tre tipologie di budget

IL BUDGET: MASTER BUDGET



IL BUDGET: CONFRONTO PREVENTIVO

— CONSUNTIVO-FORECAST

Come buttare il proprio tempo e quello degli altri quando si predispongono i budget?

Regola 7
Non effettuare aggiornamenti con evidenza delle modifiche intercorse

Regola 6
Redigere un budget senza adeguati strumenti di controllo

Regola 1
redigere un budget senza confrontarlo con un consuntivo

Regola 2
redigere un budget **senza aggiornarlo** con gli effetti tendenziali/andamentali

Regola 3
Redigere un **budget senza individuare i fattori critici** che influenzano il budget

Regola 4
Redigere un budget **senza interfacciarsi con la funzione** coinvolte

Regola 5
Redigere un **budget non realistico**

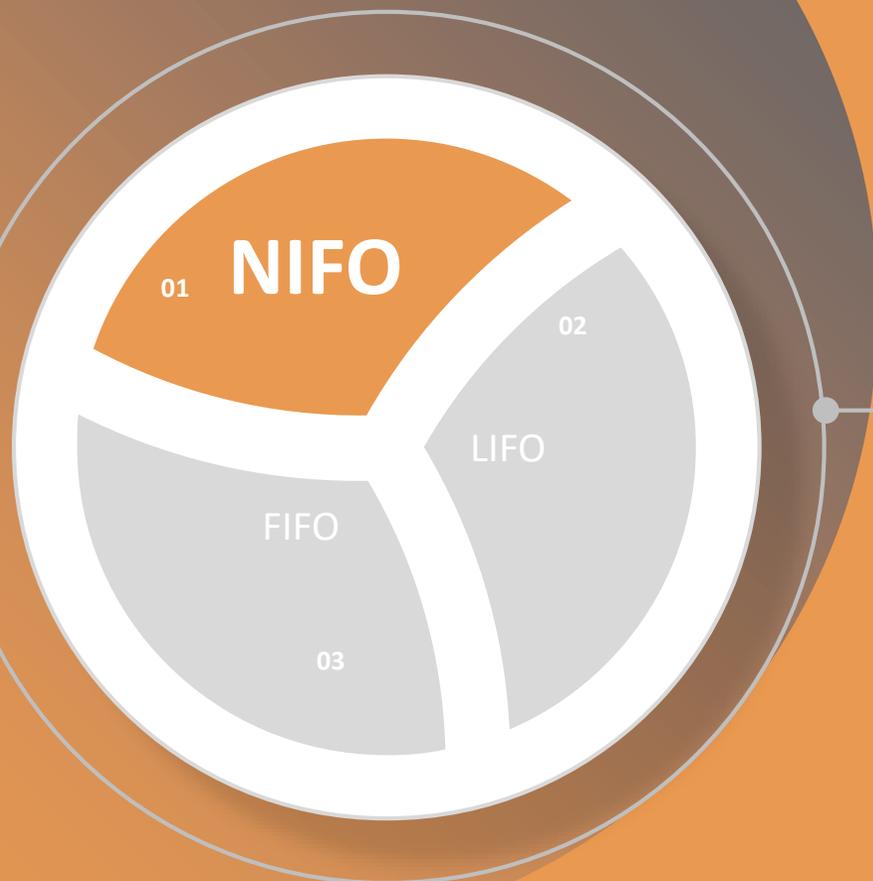
IL BUDGET: DETERMINANTE E' L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DEI COSTI VARIABILI

- Collegata ai **volumi di produzione**
- Collegata alla **quantità di risorse** impiegata per ogni unità di produzione, cioè all'efficienza
- Collegata al **prezzo unitario** di acquisizione della risorsa

Ci sono almeno 3 cause che spiegano la differenza dei costi:

Lo scostamento globale può essere scomposto in scostamenti elementari di:

- **Volume**
- **Prezzo**
- **Efficienza**



Il **NIFO** (Next In First Out) è un metodo di valutazione per scopi interni, che implica l'addebito del costo delle merci vendute (COGS) sulla **base del costo prospettico** (che potrebbe essere identificato con un costo standard «maggiorato»)

Il COGS è direttamente proporzionale ai ricavi e comprende:

- Costo del materiale
- Costo del lavoro diretto
- Spese generali di fabbrica

Aumentando il costo unitario con il metodo NIFO si va ad integrare l'effetto dell'inflazione nel processo di determinazione dei costi.

Il NIFO non è un principio contabile di valutazione del magazzino applicabile, ma rappresenta un riferimento per il pricing.

Il budget non è una previsione

La previsione (forecast) non implica alcun impegno da parte di chi lo effettua e si riferisce, normalmente, a eventi rispetto ai quali chi formula la previsione ha scarse capacità di crescita dei prezzi delle materie prime, tassi di mercato, evoluzione tecnologica

Si fanno «previsioni» metereologiche, non «budget» metereologici

Nell'idea di budget c'è, invece, un forte commitment e l'impegno a far sì che «le cose accadano» intervenendo sulle variabili che sono sotto controllo da parte del management che effettua la pianificazione

Modalità di implementazione dei budget: feedback

Approccio Feed-back (utilizzato in presenza di scostamenti attesi non rilevanti)

La definizione del budget è operata entro la fine di ogni periodo contabile, entro ogni mese si rilevano i risultati consuntivi, sulla base dei quali si effettua l'analisi degli scostamenti e l'eventuale implementazione di azioni correttive; è utilizzato dove le variazioni ambientali sono di lieve entità ed episodiche

DATI CONSUNTIVI 2021

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	YEAR
NR VENDITE	105	125	131	142	130	124	110	30	110	130	146	150	1433
VENDITE (K €)	520	620	650	710	648	599	540	170	580	655	715	660	7067

DATI PREVISIONALI 2022

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	
NR VENDITE	105	125	131	142	130	124	110	30	110	130	146	150	1433
VENDITE (K €)	520	620	650	710	648	599	540	170	580	655	715	660	7067

Modalità di implementazione dei budget: feed-forward

Approccio Feed-forward

Questo approccio si pone l'obiettivo, non soddisfatto dall'approccio feed-back, di anticipare gli interventi correttivi, elaborando un budget preconsuntivo nel quale sono riportati i dati consuntivi riferiti ad una prima parte del periodo contabile e le previsioni relative al periodo rimanente, modificate in base ai primi dati consuntivi

DATI PRECONSUNTIVI

DATI CONSUNTIVI

DATI PREVISIONALI

	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	YEAR
NR VENDITE	120	140	152	105	125	131	142	130	124	110	30	110	130	146	150	1433
VENDITE (K €)	653	708	663	520	620	650	710	648	599	540	170	580	655	715	660	7067

DATI CONSUNTIVI

DATI PREVISIONALI

	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	YEAR
NR VENDITE	120	140	152	105	125	131	142	130	124	110	30	110	130	146	150	1433
VENDITE (K €)	653	708	663	520	620	650	710	648	599	540	170	580	655	715	660	7067

Modalità di implementazione dei budget: rolling budget

Rolling Budget (budget scorrevole)

È utilizzato a supporto di meccanismi di controllo feed-back o feed-forward; consiste nell'elaborazione del budget più volte durante il periodo contabile (normalmente singolo quarter), in base agli ultimi dati consuntivi, mantenendo però costante la finestra di budget, normalmente di 12 mesi → ROLLING MENSILE/TRIMESTRALE

DATI PRECONSUNTIVI



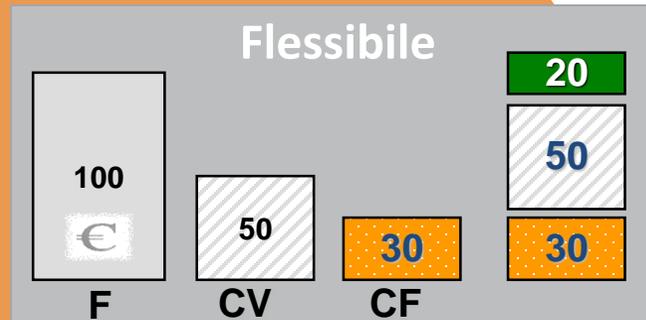
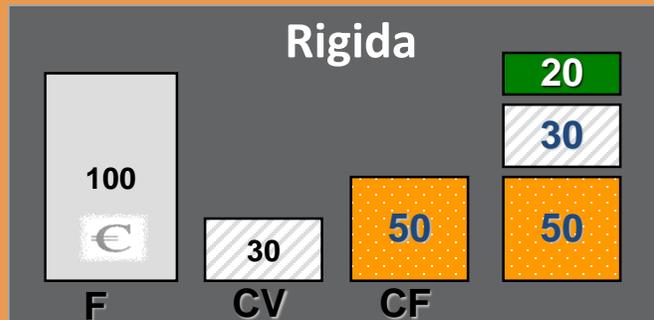
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR
NR VENDITE	105	125	131	142	130	124	110	30	110	130	146	150	110	118	129
VENDITE (K €)	520	620	650	710	648	599	540	170	580	655	715	660	510	560	578



	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR	APR
NR VENDITE	125	131	142	130	124	110	30	110	130	146	150	110	118	129	150
VENDITE (K €)	620	650	710	648	599	540	170	580	655	715	660	510	560	578	596

L' AZIENDA RIGIDA E L' AZIENDA FLESSIBILE

Con riferimento alla struttura dei costi un'azienda si definisce **flessibile** quanto maggiore è l'incidenza dei costi variabili rispetto ai costi fissi



L'effetto inflattivo può essere significativamente diverso

Fatturato di Break Even Point

ASSUMPTION GENERALI

*costi fissi invariati

Assumptions scenario 1:

*Aumento dei CV e Vendite invariate

Conclusioni:

* Risultato di gestione peggiore e maggior fatturato di pareggio necessario

Assumptions scenario 2:

*Aumento dei CV e Risultato di Gestione come scenario di partenza

Conclusione:

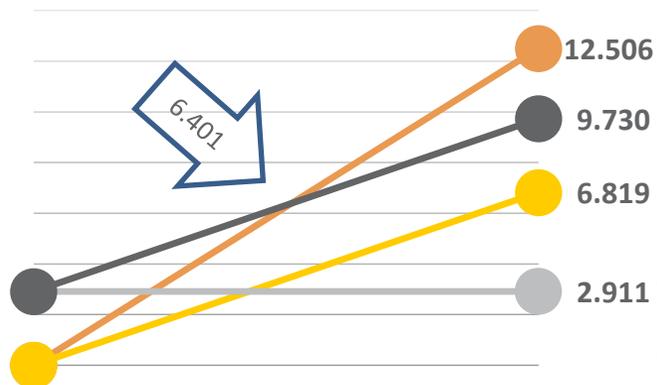
*Necessario aumento delle vendite e aumento del fatturato di pareggio del 3,8% (rispetto a scenario 1)

scenario di partenza				
FORECAST 2022		ipotesi di pareggio		
€/1000	%	€/1000	%	
Vendite	12.506	100%	6.401	100%
Costi Variabili	6.819	55%	3.490	65%
Costi Fissi	2.911	23%	2.911	35%
Risultato di Gestione	2776	22%	0	0%

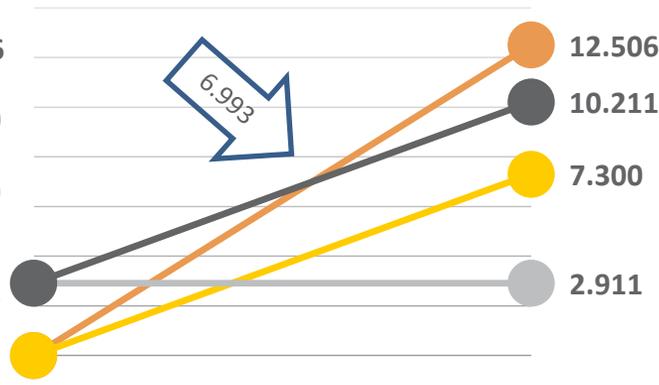
scenario 1				
FORECAST 2022		ipotesi di pareggio		
€/1000	%	€/1000	%	
Vendite	12.506	100%	6.993	100%
Costi Variabili	7.300	58%	4.082	58%
Costi Fissi	2.911	23%	2.911	42%
Risultato di Gestione	2295	18%	0	0%

scenario 2				
FORECAST 2022		ipotesi di pareggio		
€/1000	%	€/1000	%	
Vendite	12.987	100%	6.648	100%
Costi Variabili	7.300	56%	3.737	56%
Costi Fissi	2.911	22%	2.911	44%
Risultato di Gestione	2776	21%	0	0%

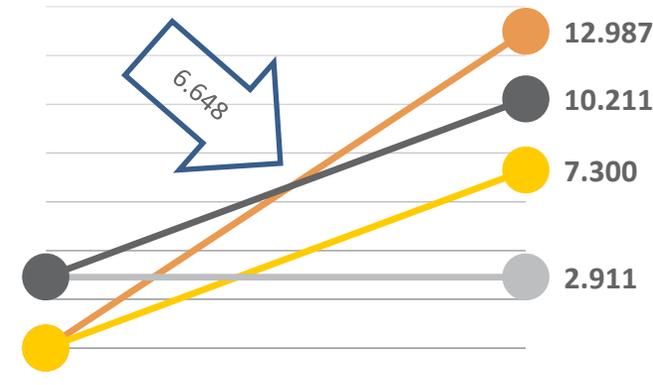
Scenario di partenza



Scenario 1



Scenario 2



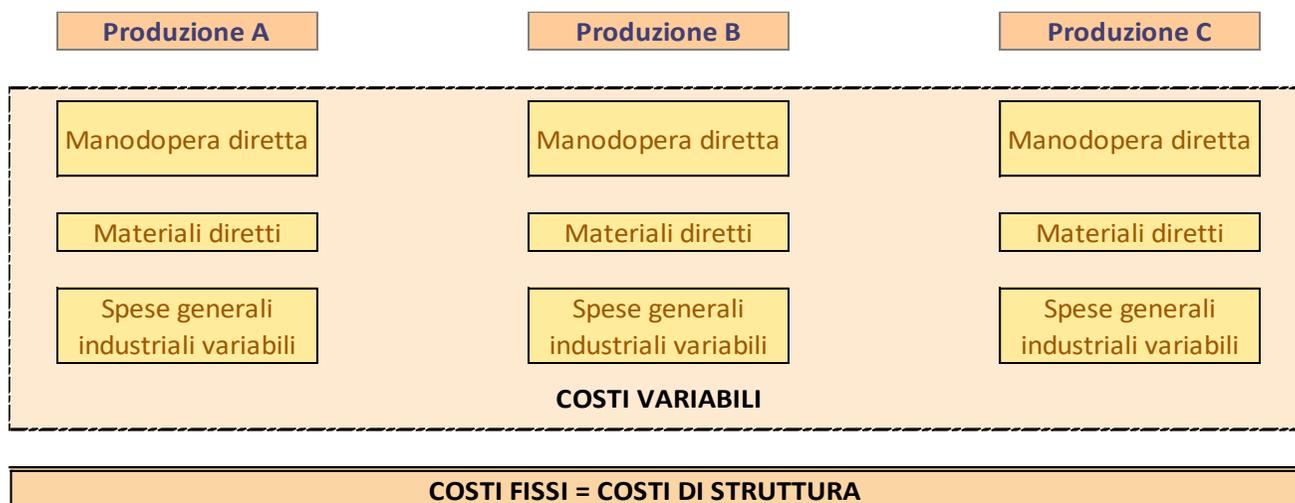
● Vendite ● Costi Variabili
● Costi Fissi ● Costi Totali

METODOLOGIE DI DETERMINAZIONE DEI COSTI

DIRECT COSTING

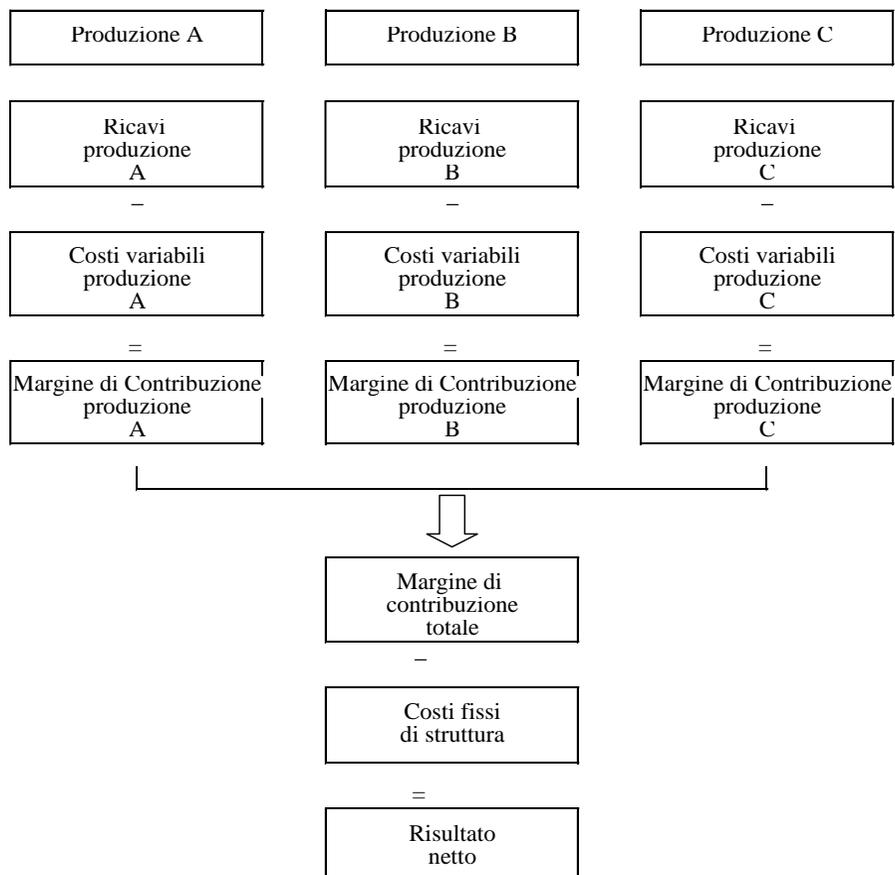
E' la sommatoria dei Costi Diretti di prodotto, di cui le Materie Prime e la Manodopera diretta rappresentano la principale, anche se non unica, componente.

La logica di tale sistema nasce dal concetto che nel breve periodo i costi fissi non variano se non in piccola parte. Sono da considerare pertanto costi di struttura e come tali non vengono ripartiti sulle singole produzioni, ma vengono considerati come un insieme indiviso.



METODOLOGIE DI DETERMINAZIONE DEI COSTI

DIRECT COSTING





La spirale di rincari delle materie prime e dei semilavorati allarma le imprese del settore manifatturiero e in particolare le micro imprese sulle quali l'impatto degli aumenti dei prezzi è più rilevante [...] il 55% subirà una contrazione della redditività [...]. Inoltre i rialzi delle materie prime potrebbero generare spinte inflazionistiche e mortificare la ripresa della domanda con riflessi negativi anche sull'occupazione.

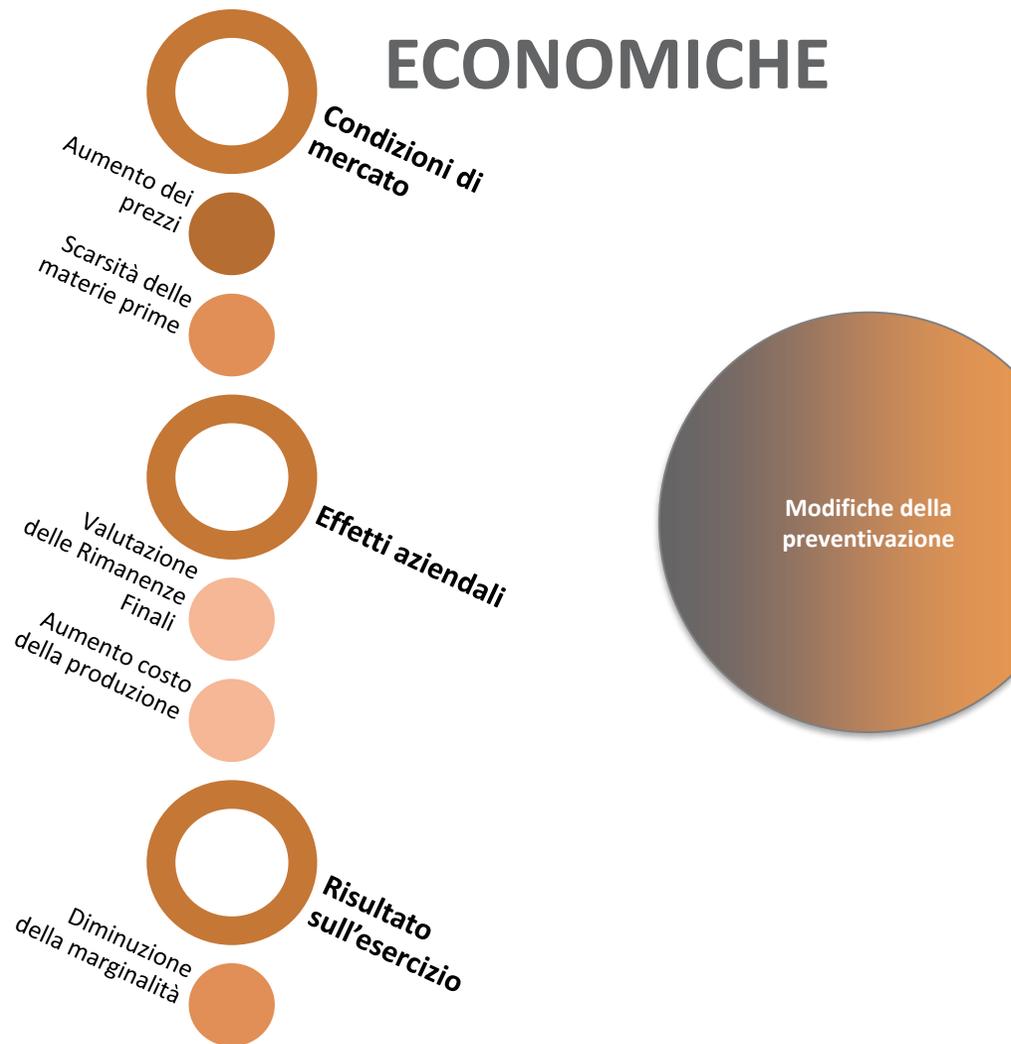
*Le **micro imprese** sono le più esposte e con capacità molto limitate per adottare contromisure. I continui rincari e l'allungamento dei tempi di consegna rischiano di rendere insostenibili i preventivi accettati dalla clientela.*

*Per arginare i rincari un'impresa su tre è alla ricerca di nuovi fornitori. [...] Nel complesso le **imprese** di minori dimensioni devono scegliere tra la forte contrazione dei margini di profitto e la possibilità di perdere il cliente.*

Studio di settore
L'onda dei rincari impatta di più sulle micro imprese
23 Giugno 2021



GESTIONE VARIABILITÀ DELLE CONDIZIONI ECONOMICHE



IPOSTESI di PREVENTIVAZIONE AZIENDA INDUSTRIALE

Assumptions generali:

- Mantenere invariato il margine di contribuzione in valori assoluti
- Mantenere invariati i volumi di vendita

	BUDGET 2022 Scenario di partenza	
	Euro / 1000	% Ric.
VENDITE LORDE	16.431	100,0%
COSTI DIRETTI DI VENDITA	755	4,6%
VENDITE NETTE	15.676	95,4%
CONSUMI	8.231	50,1%
VALORE AGGIUNTO	7.446	45,3%
LAVORAZIONI ESTERNE	375	2,3%
PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE	7.071	43,0%
ACQUISTO MATERIALE SPECIFICO DI REPARTO	411	2,5%
FORZA MOTRICE	105	0,6%
COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE	516	3,1%
PRIMO COSTO (esclude consumi e lavorazioni)	516	3,1%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	6.556	39,9%
TOTALE COSTI FISSI DI PRODUZIONE	3.029	18,4%
MARGINE INDUSTRIALE	3.527	21,5%

Assumptions Scenario 1:

- *consumi + 10%
- *forza motrice + 50%
- *vendite + 5,3 %

	BUDGET 2022 Scenario 1	
	Euro / 1000	% Ric.
VENDITE LORDE	17.307	100,0%
COSTI DIRETTI DI VENDITA	755	4,4%
VENDITE NETTE	16.552	95,6%
CONSUMI	9.054	52,3%
VALORE AGGIUNTO	7.499	43,3%
LAVORAZIONI ESTERNE	376	2,2%
PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE	7.124	41,2%
ACQUISTO MATERIALE SPECIFICO DI REPARTO	411	2,4%
FORZA MOTRICE	158	0,9%
COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE	569	3,3%
PRIMO COSTO (esclude consumi e lavorazioni)	569	3,3%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	6.556	37,9%
TOTALE COSTI FISSI DI PRODUZIONE	3.029	17,5%
MARGINE INDUSTRIALE	3.528	20,4%

Assumptions Scenario 2:

- *consumi + 30%
- *forza motrice + 50%
- *vendite + 15,4 %

	BUDGET 2022 Scenario 2	
	Euro / 1000	% Ric.
VENDITE LORDE	18.953	100,0%
COSTI DIRETTI DI VENDITA	755	4,0%
VENDITE NETTE	18.199	96,0%
CONSUMI	10.700	56,5%
VALORE AGGIUNTO	7.499	39,6%
LAVORAZIONI ESTERNE	375	2,0%
PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE	7.124	37,6%
ACQUISTO MATERIALE SPECIFICO DI REPARTO	411	2,2%
FORZA MOTRICE	158	0,8%
COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE	569	3,0%
PRIMO COSTO (esclude consumi e lavorazioni)	569	3,0%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	6.556	34,6%
TOTALE COSTI FISSI DI PRODUZIONE	3.029	16,0%
MARGINE INDUSTRIALE	3.528	18,6%

Metodologia di preventivazione su Costi Diretti

Consumi +8%	8.889
Lavorazioni esterne +8%	405
Tot Primo costo + Costi Industriali	3.544
Totale costi Diretti	12.838
Totale spese generali	2.077
Incidenza Spese generali su Costi Diretti per preventivazione	16%

Consumi +10%	9.778
Lavorazioni esterne +50%	405
Tot Primo costo + Costi Industriali	3.597
Totale costi Diretti	13.779
Totale spese generali	2.077
Incidenza Spese generali su Costi Diretti per preventivazione	15%

Consumi +30%	11.556
Lavorazioni esterne +50%	405
Tot Primo costo + Costi Industriali	3.597
Totale costi Diretti	15.557
Totale spese generali	2.077
Incidenza Spese generali su Costi Diretti per preventivazione	13%

IPOSTESI DI PREVENTIVAZIONE AZIENDA COMMERCIALE

Assumptions generali:

- Mantenere invariato il margine di contribuzione in valori assoluti
- Mantenere invariati i volumi di vendita

	BUDGET 2022 Scenario di partenza		
	Euro / 1000	% Ric.	% Costi
VENDITE LORDE	16.431	100,0%	200%
COSTI DIRETTI DI VENDITA	1.132	6,9%	14%
VENDITE NETTE	15.299	93,1%	186%
CONSUMI	8.231	50,1%	100%
VALORE AGGIUNTO	7.069	43,0%	86%
FORZA MOTRICE	53	0,3%	1%
COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE	53	0,3%	1%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	7.017	42,7%	85%
TOTALE COSTI FISSI E SPESE GENERALI	5.500	33,5%	67%
RISULTATO NETTO	1.517	9,2%	18%

	BUDGET 2022 Scenario 1		
	Euro / 1000	% Ric.	% Costi
	17.252	100,0%	191%
	1.132	6,6%	12%
	16.121	93,4%	178%
	9.054	52,5%	100%
	7.068	41,0%	78%
	53	0,3%	1%
	53	0,3%	1%
	7.015	40,7%	77%
	5.500	31,9%	61%
	1.515	8,8%	17%

	BUDGET 2022 Scenario 2		
	Euro /1000	% Ric.	% Costi
	20.545	100,0%	166%
	1.132	5,5%	9%
	19.413	94,5%	157%
	12.346	60,1%	100%
	7.068	34,4%	57%
	52	0,3%	0%
	52	0,3%	0%
	7.016	34,1%	57%
	5.500	26,8%	45%
	1.516	7,4%	12%

Effetti

- * Aumento prezzi + 5 %
- * Ricarico sui consumi 191%

Effetti

- * Aumento prezzi + 25%
- * Ricarico sui consumi 166%

Sapendo che “quando si parla di prezzo i clienti hanno una memoria da elefante”

Alcune mosse da considerare:

- Essere consapevole di quello che faranno i vostri concorrenti
- Fornire una spiegazione documentata e plausibile
- Valutare adeguamenti non proporzionali in accordo con il cliente (“soffro oggi e investo sul futuro”)
- Valutare se è possibile abbassare gli altri costi (fissi)
- Intervenire sulla versione del prodotto (Qualitativamente percepita come “migliore”)
- Cercare il modo per fidelizzare maggiormente il cliente
- Riesaminare i prezzi di tutti i prodotti

Aumento dei prezzi: che cosa fare?



Alcuni suggerimenti per essere “resilienti”

1
Trovare una **metodologia per annullare l'effetto inflattivo** dalle analisi periodiche (contabilità per l'inflazione? Andamenti quantitativi ove possibile?)

3
Valutare i fornitori (Affidabilità, puntualità, capacità finanziaria)

2
Trovare una metodologia per **monitorare il tasso di inflazione effettivo** (MP-lavorazioni-Energia) **ponderato per il peso del mix delle risorse**

4
Ricerca il **mantenimento del Margine di Contribuzione**

5
Valutare gli **effetti sulla liquidità aziendale** (Monitoraggio dei crediti, magazzino e flussi di cassa)

7
Semilavorati e finiti (rivedere il costo di fabbricazione)

6
Magazzino materie prime (monitorare la disponibilità evolutiva)

Bisogna monitorare e controllare in una visione storica e prospettica (ci vogliono, però, gli strumenti)

I nostri servizi



PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

- Analisi di marginalità per linea, per prodotto e per servizio
- Costi di prodotto e politiche di pricing
- Cost accounting e contabilità analitica
- Budgeting e analisi di scostamento



PROCESSI E ORGANIZZAZIONE

- Analisi della situazione attuale ("As Is")
- Progettazione dei nuovi processi (modellazione del "To Be")
- Elaborazione del progetto di miglioramento
- Change management



FINANCIAL ADVISORY

- Attività di scouting e M&A
- Valutazioni aziendali e due diligence
- Ristrutturazioni finanziarie e industriali
- Piani industriali
- Business plan e analisi degli investimenti



SISTEMI INFORMATIVI

- Business Intelligence
- Dashboard e KPI
- Pareto – software di analisi finanziaria
- Software e ERP selection



INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Supporto allo start up legale e finanziario
- Assistenza in Italia e all'estero
- Reporting internazionale



MANAGEMENT INDUSTRIALE

- Reingegnerizzazione dei processi industriali e lean production
- Tool della produzione snella: Kanban, 5s, Six Sigma
- Servizi per Industria 4.0



SISTEMI QUALITÀ

- Sistemi di gestione ISO 9001, ISO 22000 (FSSC 22000), ISO 14001, ISO 45001
- Certificazione di prodotto ISO 22005, BRC/IFS e GLOBAL GAP, FSC, Equalitas
- Progettazione dei manuali, delle procedure e dei disciplinari
- Modelli organizzativi 231/01
- Disciplinari di filiera e prodotto nel settore agroalimentare



FINANZA AGEVOLATA

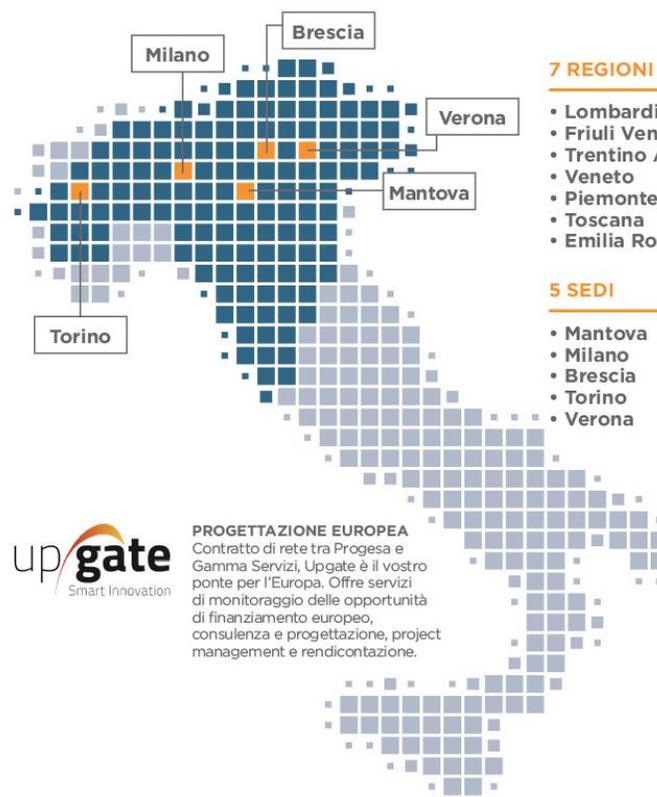
- Contributi a fondo perduto e a tasso agevolato
- Credito di imposta ed incentivi automatici
- Istruttoria ed assistenza su finanziamenti
- Finanza comunitaria e internazionale



FORMAZIONE

- Formazione finanziata (Fondimpresa, Formazienda)
- Training on the job
- Coaching

Le nostre sedi



7 REGIONI

- Lombardia
- Friuli Venezia Giulia
- Trentino Alto Adige
- Veneto
- Piemonte
- Toscana
- Emilia Romagna

CLIENTI

- 600 clienti attivi

TEAM

- 40 consulenti dipendenti
- 15 collaboratori

5 SEDI

- Mantova
- Milano
- Brescia
- Torino
- Verona



PROGETTAZIONE EUROPEA
Contratto di rete tra Progesa e Gamma Servizi, Uppgate è il vostro ponte per l'Europa. Offre servizi di monitoraggio delle opportunità di finanziamento europeo, consulenza e progettazione, project management e rendicontazione.



MOORE Reviprof

An independent member firm
of Moore Global Network Limited



Riccardo Crotti

PARTNER e A.D. PROGESA

riccardo.crotti@progesa.com