



UNIONCAMERE



SERVIZIO NUOVE IMPRESE
La piattaforma delle Camere di Commercio

Gli strumenti per progettare l'impresa e definire il modello di business: BMC; business plan, ..."

7 Giugno 2023
10:30-13:00

A cura di: Michele Grattagliano, Formaper



**Fondo di Perequazione
2021-2022**

WEBINAR



FORMAPER



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIANZA
LODI

Dottore Commercialista e Revisore Contabile

Mi occupo principalmente di:

- Consulenza direzionale e strategica
 - Startup e PMI innovative
 - Pianificazione aziendale e finanziaria
 - Piani strategici e business planning
 - Valutazioni d'azienda
 - Advisory nella compravendita d'aziende e nei passaggi generazionali
 - Restructuring
 - Project financing
 - Audit
 - Formazione
-
- Docente Formaper
 - Esperto CCIAA per assistenze specialistiche di primo orientamento in ambito Startup e Imprese Innovative



Michele Grattagliano

Business and financial consultant - Dottore Commercialista -
Revisore contabile

Milano, Lombardia, Italia · [Informazioni di contatto](#)

<https://www.linkedin.com/in/michele-grattagliano-83b86315/>

Ripercorrere le nozioni sugli strumenti a supporto della
progettazione di impresa

Illustrare il business model canvas

Evidenziare i legami con il BP

Le direttrici su cui agire per far crescere la cultura imprenditoriale

a cura dr. Michele Grattagliano

Per chi vuol mettersi in gioco, **fare impresa** significa in primo luogo agire su due direttrici di intervento:

Soggettiva
(mentalità
imprenditoriale)

Rafforzando le attitudini, le motivazioni e le competenze che aiutano ad acquisire e consolidare la capacità imprenditoriale

Oggettiva
(business idea ed
execution)

Sviluppando un percorso di analisi e affinamento della propria idea e della acquisizione di metodologie di gestione sia in fase preparatoria che in fase attuativa



Normalmente abbiamo a che fare con diverse tipologie di interlocutori

Una platea variegata, accomunata dal bisogno di ottenere informazioni e metter ordine al percorso di ...



... **COMPRENSIONE**
ANALISI
RAZIONALIZZAZIONE
FOCALIZZAZIONE

Il nostro accompagnamento, con l'ausilio degli strumenti, è normalmente quello di aiutare gli aspiranti imprenditori a:

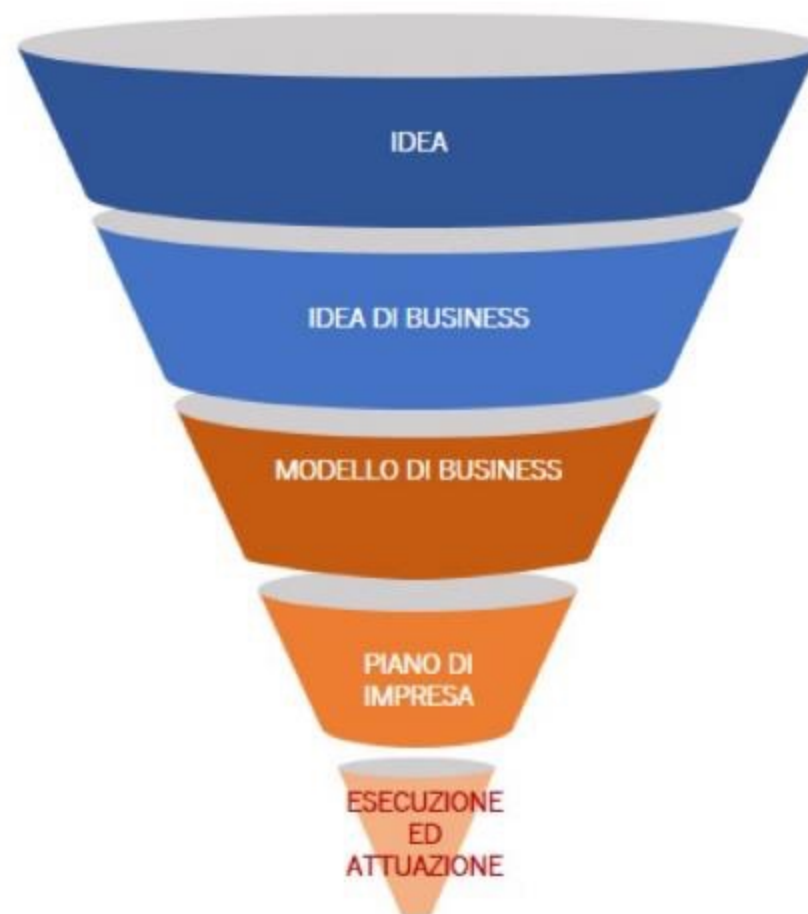
- Dipanare la matassa **dell'incertezza** (ma qualche nodo resterà)
- Capire che la **gestione di una attività**, per quanto piccola, comporta la gestione di una **complessità** (di un sistema complesso)
- Trasmettere le metodiche e gli strumenti utili per **l'avvio** ma anche e soprattutto per la **gestione**

...

oltre a fornire informazioni di supporto (es. adempimenti, forme, etc.)

I nostri interlocutori
normalmente si
collocano nei primi due
segmenti

Gli strumenti ci
permettono di farli
avanzare (sviluppando,
ripensando, migliorando
l'idea)



Analisi e brainstorming

Business model canvas

Business plan

Una **idea** - che può diventare di business - normalmente nasce da:

aspirazione	<i>(vorrei fare...)</i>
passione	<i>(amo fare...)</i>
competenza	<i>(so fare.....)</i>
intuizione	<i>(perchè non fare.....)</i>
necessità	<i>(devo fare.....)</i>
osservazione	<i>(cosa fare...)</i>
imitazione	<i>(come fare...)</i>

Ma qs non è di per se sufficiente

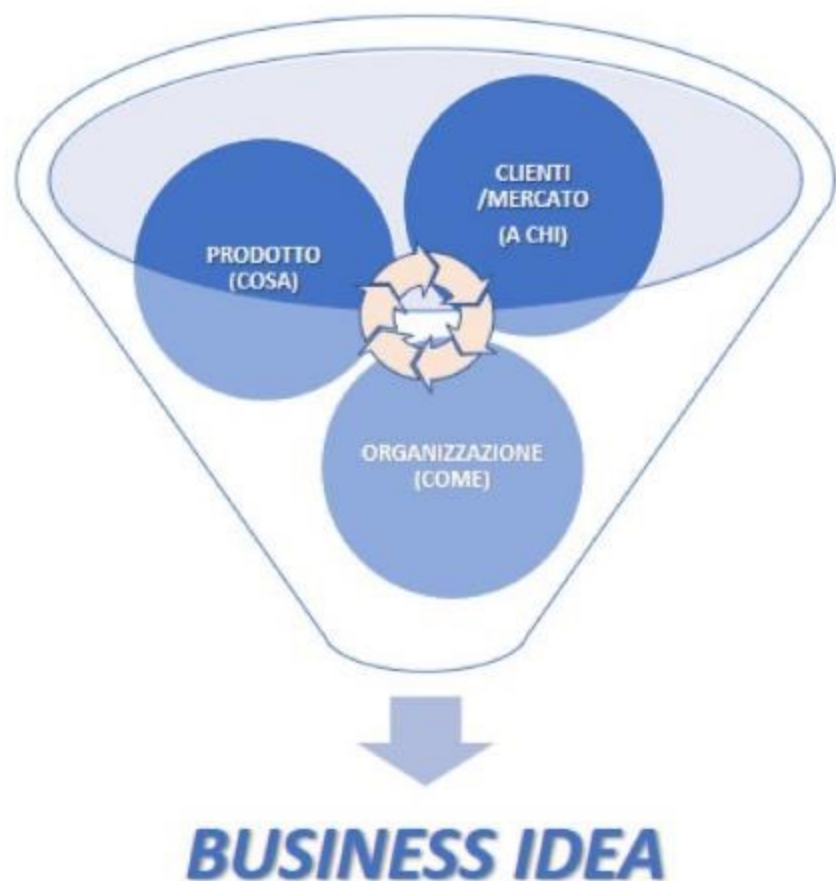
Qualunque idea (che sia nuova o che sia imitativa) dovrà però essere o trasformarsi in una **business idea** (cioè che deve permettere di **creare valore**)

Secondo la definizione di Norman la **business idea** rappresenta «un **sistema di coerenze** che consente all'impresa di **dominare** una nicchia di **mercato** e di sviluppare **azioni** concrete», in altre parole è quel particolare legame che rende il più possibile coerenti e funzionali i sistemi alla base di una attività economica (prodotto, mercato e organizzazione).

E' opportuno quindi affinare l'idea.

Dominare significa godere di un vantaggio competitivo significativo, il che probabilmente deriva da una buona capacità di generare innovazione o per lo meno distintività.

COMPETENZE PER LE IMPRESE.
Orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro.



Una business idea genera valore se riesce a vendere ad un target di **Mercato** - in maniera distintiva e profittevole - un **Prodotto** o un servizio, sviluppato e veicolato per il tramite di una funzionale ed efficiente **Organizzazione**.

*CI SONO MOLTI MODI O COMBINAZIONI DIVERSE PER CREARE VALORE: QS E' IL **BUSINESS MODEL** STA ALL'ASPIRANTE TROVARE IL GIUSTO MIX*

L'importante è farlo creando un vantaggio competitivo (differenziante, caratterizzante, distintivo, unico)

Secondo Alexander Osterwalder (l'ideatore del business model canvas):
«il **modello di business** descrive
le logiche con cui una organizzazione crea, distribuisce e raccoglie il valore.»

In altre parole è l'insieme di soluzioni - organizzative e strategiche - attraverso le quali una impresa acquisisce un vantaggio competitivo».



E' IL PROPRIO MODO DI FARE IMPRESA **CREANDO VALORE**

Ogni iniziativa imprenditoriale ha un suo modello di business che può e deve evolvere nel tempo, ad esempio per fronteggiare situazioni di crisi o per cavalcare cambiamenti tesi all'innovazione.



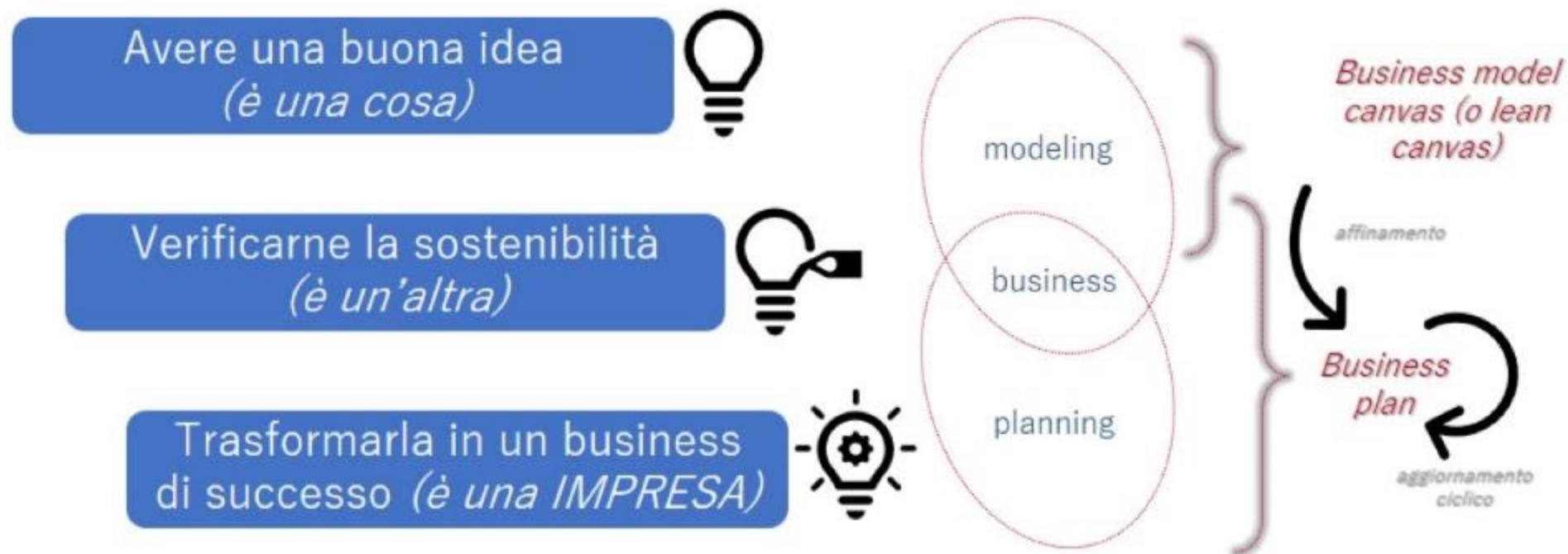
$$\text{VALORE PER IL CLIENTE} = \frac{\text{Benefici sostanziali e funzionali} + \text{Benefici immateriali}}{\text{Sacrifici: prezzo} + \text{Altri Costi di Acquisizione e Transazione}} > 1$$

La valutazione non è più solo legata ad elementi oggettivi o tangibili

ci sono quindi molti modi o combinazioni diverse per dare e aumentare il valore per i clienti..

*L'importante è farlo creando un vantaggio competitivo (differenziante, caratterizzante, **distintivo**, unico)*

CHIARI
COERENTI
FLESSIBILI
PROIETTATI NEL MEDIO PERIODO
VERIFICABILI



In ogni caso ricordiamoci che: il business model canvas e il business plan non possono trasformare una buona idea in un buon business, questa è la competenza dell'imprenditore...

....possono però aiutarlo nel percorso

*Individuata l'idea di business su cui puntare, è fondamentale **affinare l'analisi** delineando il modello di business*

*Senza una adeguata **analisi** non vi è una adeguata **strategia** attuativa, e senza strategia lo sviluppo di una iniziativa è impossibile o destinato all'insuccesso*

*Il percorso (che equivale a sviluppare di fatto una analisi strategica) deve quindi procedere con **affinamenti progressivi**.*

*Questi si raggiungono utilizzando strumenti quali i **canvas** e i **piani di impresa**, che hanno finalità e focalizzazioni diverse a seconda del grado di maturazione della nostra iniziativa:*

- i canvas sono da utilizzarsi in fase iniziale di ideazione, modellizzazione e sintesi, essendo per natura principalmente visuali;*
- i piani sono indispensabili quando si passa all'azione concreta ed hanno un livello di dettaglio tale da diventare la bussola cui riferirsi per intraprendere il viaggio*

Secondo Alexander Osterwalder (l'ideatore del business model canvas):
«il **modello di business** descrive
le logiche con cui una organizzazione crea, distribuisce e raccoglie il valore.
In altre parole è l'insieme di soluzioni - organizzative e strategiche - attraverso
le quali una impresa acquisisce un vantaggio competitivo».

Ogni iniziativa imprenditoriale ha un suo modello di business che può e deve
evolvere nel tempo, ad esempio quando si verificano situazioni di crisi o per
cavalcare cambiamenti tesi all'innovazione.

E' stato sviluppato da **Alexander Osterwalder**, che nel 2006 fondava *businessmodeldesign.com* e nel 2008 la società di consulenza *Strategyzer.com*, siti da cui è possibile ottenere utili informazioni e materiale didattico.

Il termine **canvas** sta per tela, intelaiatura

Trattandosi di un modello visivo focalizza gli **aspetti di sintesi** più importanti, tralasciando i dettagli di tipo operativo che come vedremo sono demandati al business plan o piano di impresa.

Con esso si deve cercare di mettere a fuoco i tasselli chiave e le relazioni fondamentali che potranno rendere vincente la business idea

Va redatto di getto e poi affinato progressivamente, magari con **brainstorming** partecipato

Può essere sviluppato su un poster, su una lavagna, su un *word processor*, etc.: purché siano supporti **modificabili** e facilmente condivisibili

Aiuta a porsi le giuste domande o i punti da considerare nel definire il business plan



Il Business Model Canvas come ideato da Osterwalder

a cura dr. Michele Grattagliano

Il Business Model Canvas

Progettato per: _____ Progettato da: _____

in _____

Revisione: _____

<i>Partner chiave</i> 	<i>Attività chiave</i> 	<i>Valore offerto</i> 	<i>Relazioni con i clienti</i> 	<i>Segmenti di clientela</i> 
	<i>Risorse chiave</i> 		<i>Canali</i> 	
<i>Struttura dei costi</i> 			<i>Flussi di ricavi</i> 	

www.businessmodelgeneration.com Traduzione italiana: <http://hugoboz.it> | Revision: 73 |

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

www.strategyzer.com

Book: Creare modelli di business di A. Osterwalder e Yves Pigneur



UNIONCAMERE

COMPETENZE PER LE IMPRESE.
Orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro.



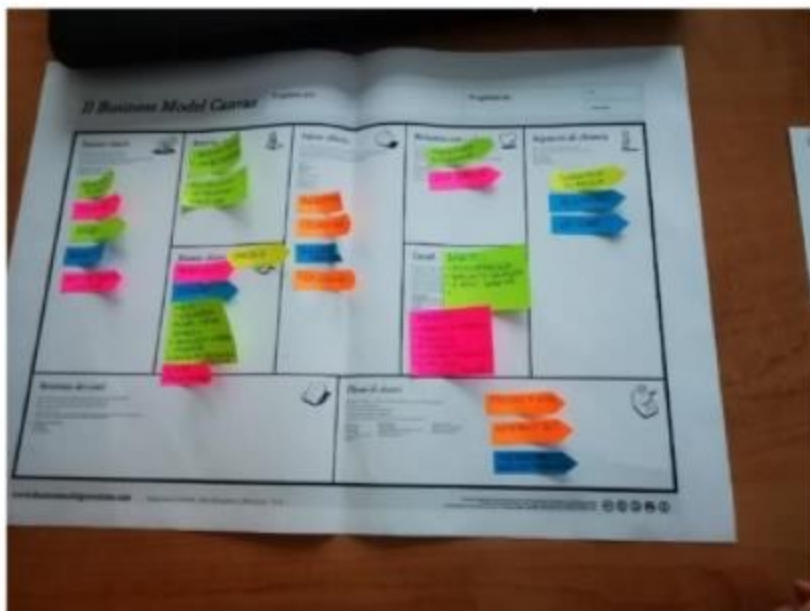
Osterwalder ha fornito una efficace modalità di rappresentazione, tesa a riepilogare in una vista unitaria quelle che a suo parere sono le dinamiche fondamentali che sintetizzano il modello di business di una azienda



A ben vedere il BMC individua i gangli fondamentali di una azienda

Le foto degli elaborati di alcuni aspiranti

a cura dr. Michele Grattagliano



UNIONCAMERE

COMPETENZE PER LE IMPRESE.
Orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro.



La proposta di valore descrive il mix di prodotti e servizi che creano valore per i clienti, ed i benefici (l'utilità) che i clienti potranno trarre da essi.
Un prodotto può avere una o più proposte di valore e ciascuna può riferirsi ad uno o più segmenti di clientela

I fattori che caratterizzano una proposta di valore possono essere legati a:

- Innovazione (può essere *disruptive*)
- Performance
- Personalizzazione
- Ausilio nello svolgere un lavoro
- Design
- Brand/status
- Prezzo
- Riduzione di costo
- Riduzione di rischi
- Accessibilità
- Convenienza/usabilità

Una proposta di valore riconoscibile e comunicata in modo efficace è un fattore critico di successo e giustifica spesso il motivo per cui un cliente sceglie una piuttosto che un'altra azienda



Ma innovare è possibile anche in situazioni embrionali?

a cura dr. Michele Grattagliano

Spesso si pensa agli innovatori come a coloro che hanno idee geniali e uniche, tali da stravolgere il mondo. In realtà essi spesso incontrano ostacoli insormontabili, oppure arrivano su un mercato non pronto (time to market) o ancor più spesso hanno un rischio di insuccesso molto elevato.

In realtà gli innovatori che hanno maggiore successo sono quelli che operano **migliorando** qualcosa. Pensate ad es. agli odierni computer che nascono da una esigenza dell'uomo inizialmente soddisfatta con il pallottoliere, oppure dell'auto che nasce dalla trazione animale, e potremmo continuare con gli esempi.

Anche questa è innovazione e inaspettatamente scaturisce dalla osservazione costante di ciò che ci circonda:

- Da un bisogno non soddisfatto o soddisfatto male;
- Dalla necessità di rendere più semplice e fruibile qualcosa di complesso;
- Dalla possibilità di aumentare la comodità di qualcosa di scomodo;
- Dal poter fornire una soluzione ad un problema che non ne ha o non risulta soddisfacente;
- Dal dare sollievo ad un disagio o ad un qualcosa che prova fatica, dolore;
- Dal cambiamento di circostanze o situazioni che generano spazi ed opportunità inaspettati, etc.

Il 98% delle
innovazioni si
basa su fatti noti

In ogni caso è importante **innovare, migliorare** o creare un fattore **differenziante, distintivo** rispetto ai competitor. Ciò però non basta, sarà la capacità di mettere in pratica tutto ciò (execution) che farà la differenza. Così godranno di un vantaggio competitivo che, pur se piccolo, porterà degli indubbi benefici.



Quale bisogno/i riusciamo a soddisfare con il nostro prodotto o servizio?

Cosa della tua offerta genera valore?

Quali elementi caratterizzano l'offerta e la rendono distintiva, diversa, desiderabile?

Abbiamo necessità di adattare la nostra offerta di valore ai singoli segmenti di clientela?



Il blocco Segmenti di Clientela riporta le classi di persone/organizzazioni a cui si rivolge l'azienda.

Segmentare i clienti significa anche individuarne il bisogno e l'interesse

La segmentazione dei clienti può essere effettuata sulla base di criteri differenti: quali geografici; demografici; comportamentali; psicologici, etc.

In generale gruppi di clienti configurano dei segmenti autonomi se:

- i loro bisogni richiedono e giustificano una specifica offerta
- se vengono raggiunti attraverso diversi canali
- se vengono gestiti con approcci (relazionali) differenti
- se hanno un diverso livello di profittabilità
- se sono disposti a pagare per alcuni specifici aspetti dell'offerta

*Senza clienti
(profitevoli) non può
sopravvivere una
iniziativa
imprenditoriale*



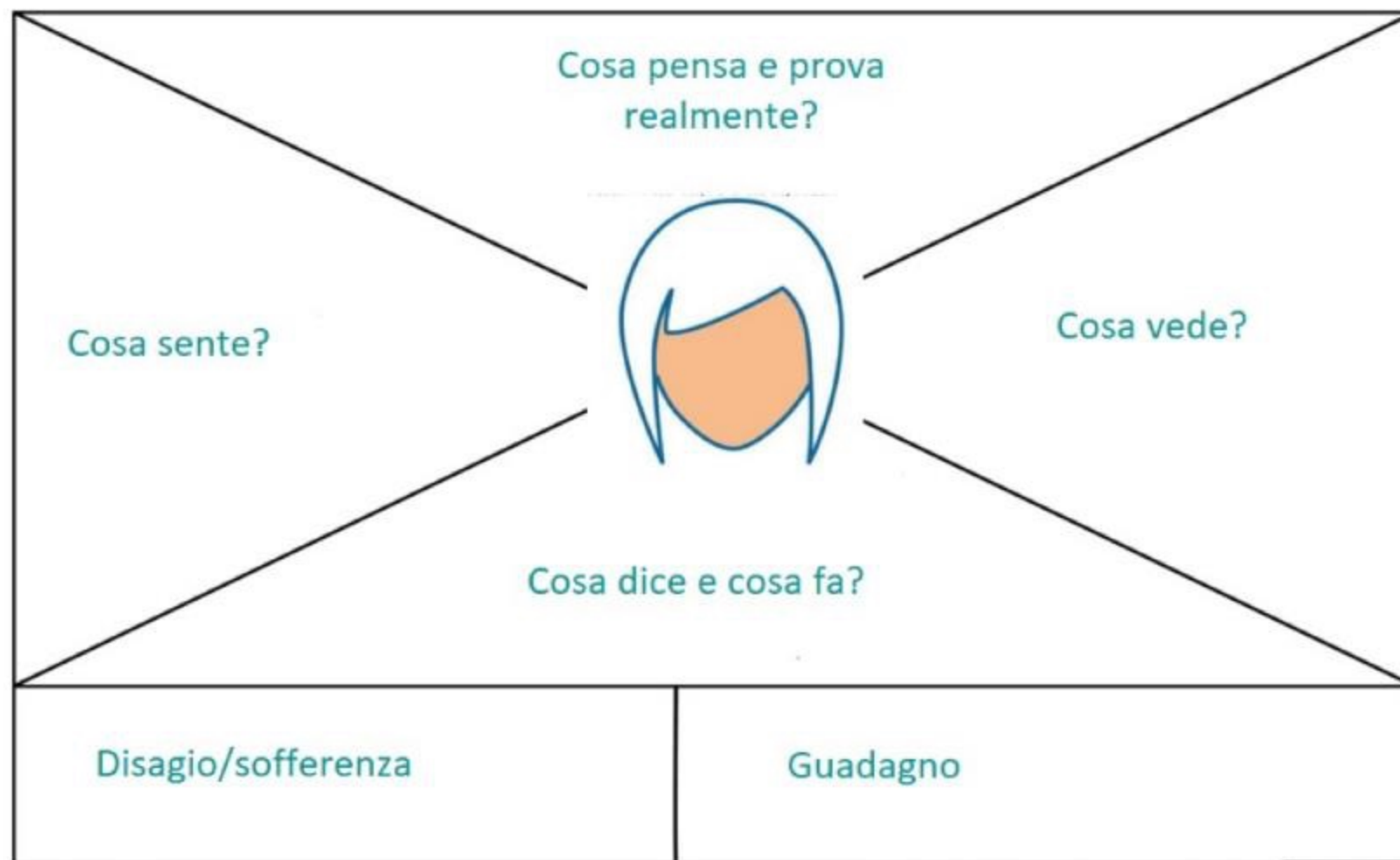
A chi si rivolge la mia offerta?

Sulla base di quale criterio ha senso raggrupparli?

In cosa si differenziano i segmenti di clientela?

Hanno lo stesso bisogno?

Quale valore si aspettano?



Questa è la mappa dell'empatia del cliente sviluppata da XPLANE che usa strumenti di pensiero visuale. Può essere utile nel profilare i possibili segmenti di clientela

<http://hugowiz.it>

Questo opera è stato realizzato con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0 Italia. Per leggere una copia della licenza visita il sito web <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/it/> o spedisci una lettera a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



I canali rappresentano la modalità con cui la proposta di valore giunge al cliente nelle varie fasi di comunicazione, distribuzione e vendita

Vi sono diversi tipi di canale ad esempio:

- Diretti (venditori propri, e-commerce) o Indiretti (negozi propri o partner, grossisti, market place, franchising, etc.)
- Di proprietà o di terzi (con evidenti riflessi sui margini di profittabilità)
- Fisici o digitali

Perché sono importanti i canali?

- Accrescono la **consapevolezza** tra i clienti in merito ai prodotti e servizi offerti
- Aiutano i clienti a **valutare** la proposta di valore dell'azienda
- Facilitano l'**acquisto** dei prodotti e servizi
- Rendono possibile la **consegna** al cliente
- Supportano il cliente nel **post vendita**

E' importante trovare il mix di canali più adeguato alle proprie esigenze



Come faccio capire ai potenziali clienti che ci sono?

Come faccio conoscere ed apprezzare la mia value proposition al segmento di clienti a cui mi rivolgo?

Come venderò la mia proposta e come la consegnerò?

Come gestirò il post vendita?



La relazione definisce il tipo di rapporto che si instaura tra azienda e cliente o segmento di clientela.

La relazione deve permettere di acquisire e fidelizzare il cliente, nonché di accrescerne il numero e migliorare l'offerta al cliente

Le modalità con cui si instaurano e si mantengono le relazioni con i clienti sono le più disparate, si può andare dall'assistenza all'utilizzo, a quella dedicata e personale, alle modalità self service, ai servizi automatici, alla creazione di una comunità, al coinvolgimento nel creare nuovi prodotti, etc.

Obiettivo è quello di accrescere la customer experience (CX) del cliente, innescando una relazione piacevole ed apprezzata dal cliente così da aumentarne la fidelizzazione nel tempo, ed amplificandone gli effetti.

I clienti sono un valore da non disperdere



Come interagisco con il cliente?

Come organizzo il dialogo con la clientela?

Come rilevo il feedback?

Come mantengo attivo il rapporto?

Come soddisfo le sue aspettative?



La contropartita del trasferimento di valore ai clienti è il ricavo.
I ricavi sono fondamentali perché sono la determinante della profittabilità o meno della iniziativa, una volta detratti i costi

Il flusso dei ricavi può ad esempio provenire:

- dalle vendite dirette (passa la proprietà)
- da canoni di utilizzo
- da canoni per servizi accessori
- da quote di iscrizione o abbonamento
- da noleggio, prestito, leasing
- da royalties o da licenze d'uso (es. marchi, brevetti, etc.)
- da compensi di intermediazione
- da introiti pubblicitari
-

La determinazione del prezzo (*pricing*) potrà essere:

- su base fissa, ad es. con listino, o in funzione della configurazione scelta, o a seconda del segmento cui si appartiene, o legati alle quantità acquistate
- su base dinamica, quindi ad es. frutto di negoziazione, oppure in funzione delle scorte disponibili (es. beni deperibili), o dell'incrocio tra domanda e offerta in tempo reale, o sulla base di una gara

Pensare ai ricavi significa capire come pagano i clienti e per cosa, quindi al giusto prezzo da porre sul mercato



Quali flussi di ricavo posso pensare di avere?

Per ciascuno di essi quale modalità adotterò per vendere ed incassare dai clienti?

Che formule ulteriori posso pensare di adottare?

Come determinerò il mio prezzo di vendita?



Le risorse chiave rappresentano tutto ciò che è necessario all'azienda per produrre la propria offerta di valore.

Sono il carburante per il suo funzionamento, anche se la composizione cambia a seconda del modello di business

In linea di massima è possibile dividere le risorse chiave nelle seguenti categorie:

- **Risorse Materiali:** ad esempio i beni come infrastrutture di produzione, impianti, veicoli, macchinari, punti di vendita o reti di distribuzione, piattaforma tecnologica, etc.;
- **Risorse Intellettuali:** quali brevetti, marchi commerciali, knowhow, banca dati della clientela, sito, etc.;
- **Risorse Umane:** quali dipendenti e collaboratori;
- **Risorse Finanziarie:** sotto forma di capitali, prestiti, affidamenti e garanzie

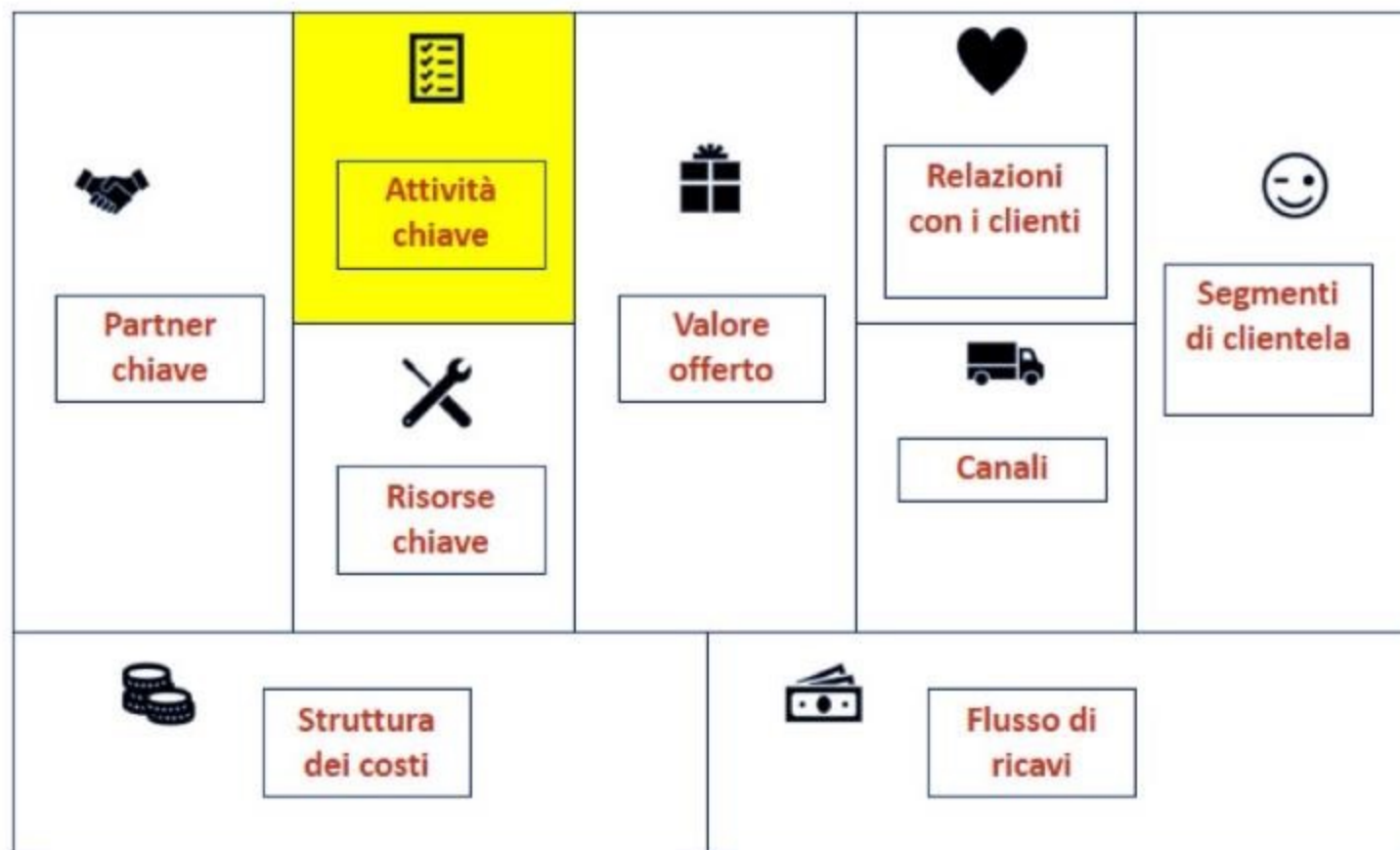
Una corretta individuazione delle risorse vi permette di porre le basi per un corretto business plan



Cosa mi serve per avviare e far funzionare bene la mia attività?

Quali risorse chiave devo recuperare per offrire la mia proposta di valore e nella sua ideazione, produzione, commercializzazione e vendita?

Con quali tempistiche servono?



Le attività chiave indicano i compiti più importanti che un'azienda deve svolgere, per far funzionare il proprio modello di business.
In sostanza ideare soluzioni per i clienti, produrre, gestire e far conoscere, vendere

Le attività più comuni da monitorare riguardano la ricerca e sviluppo (R&S), la produzione, gli approvvigionamenti e la logistica (*operations*), il marketing e le vendite, i servizi ai clienti, la gestione delle piattaforme, il problem solving, etc.

Il loro peso varia a seconda del tipo di attività che svolge una azienda, quindi incentrata sulla produzione, piuttosto che sui servizi, oppure sulla gestione dei contenuti basata su piattaforme internet/IT

Attenzione: mappare le attività aiuta a pensare a chi le dovrà svolgere



Quali attività sono cruciali per il nostro business?

- Per mantenere la promessa di ciò che offriamo
- Per distribuire e vendere
- Per approvvigionarmi e produrre
- Per gestire le risorse

...



In questo blocco bisogna concentrare l'attenzione sulla rete di fornitori cruciali e sui partner senza i quali non può funzionare il modello di business

Determinati approvvigionamenti potrebbero essere cruciali nella produzione o alcuni servizi potrebbero essere svolti da fornitori o partner esterni al modello di business

La corretta valutazione di un fornitore e/o di un partner e lo sviluppo di accordi commerciali, alleanze strategiche, etc. può permettere di ottenere risparmi o economie di scala, come anche di ridurre i rischi o le incertezze o di ottenere risorse altrimenti non reperibili

*Non sottovalutare però
l'opportunità di controparti
alternative per ridurre i
rischi*



Quali sono i soggetti che sono necessari per realizzare la mia attività?

Ho pensato ad alternative?

Ho definito i termini della collaborazione?

Ho pensato a forme alternative di collaborazione oltre il semplice rapporto di fornitura?



In questo blocco dovremo concentrare l'attenzione sulle categorie di costo che andremo a sostenere quando implementeremo il modello di business

I costi rappresentano un aspetto particolarmente delicato in fase di avvio di nuove iniziative, una attenta individuazione permette sin da subito di valutare la complessità della struttura di costo sottostante

Per questo motivo è importante:

- individuare le categorie di costo rilevanti, di cui dovremo farci carico per remunerare le risorse chiave, le attività chiave e i partner/fornitori
- valutare le risorse più costose e pensare alla possibilità di ottimizzarle, pur salvaguardando il livello di qualità servizio ipotizzato

Valutiamo anche quelli che sono costi fissi (quindi che non variano al variare della produzione/vendita) da quelli variabili (quelli legati alla produzione/vendita), nonché gli investimenti (quelli che esplicano la loro utilità in più anni)



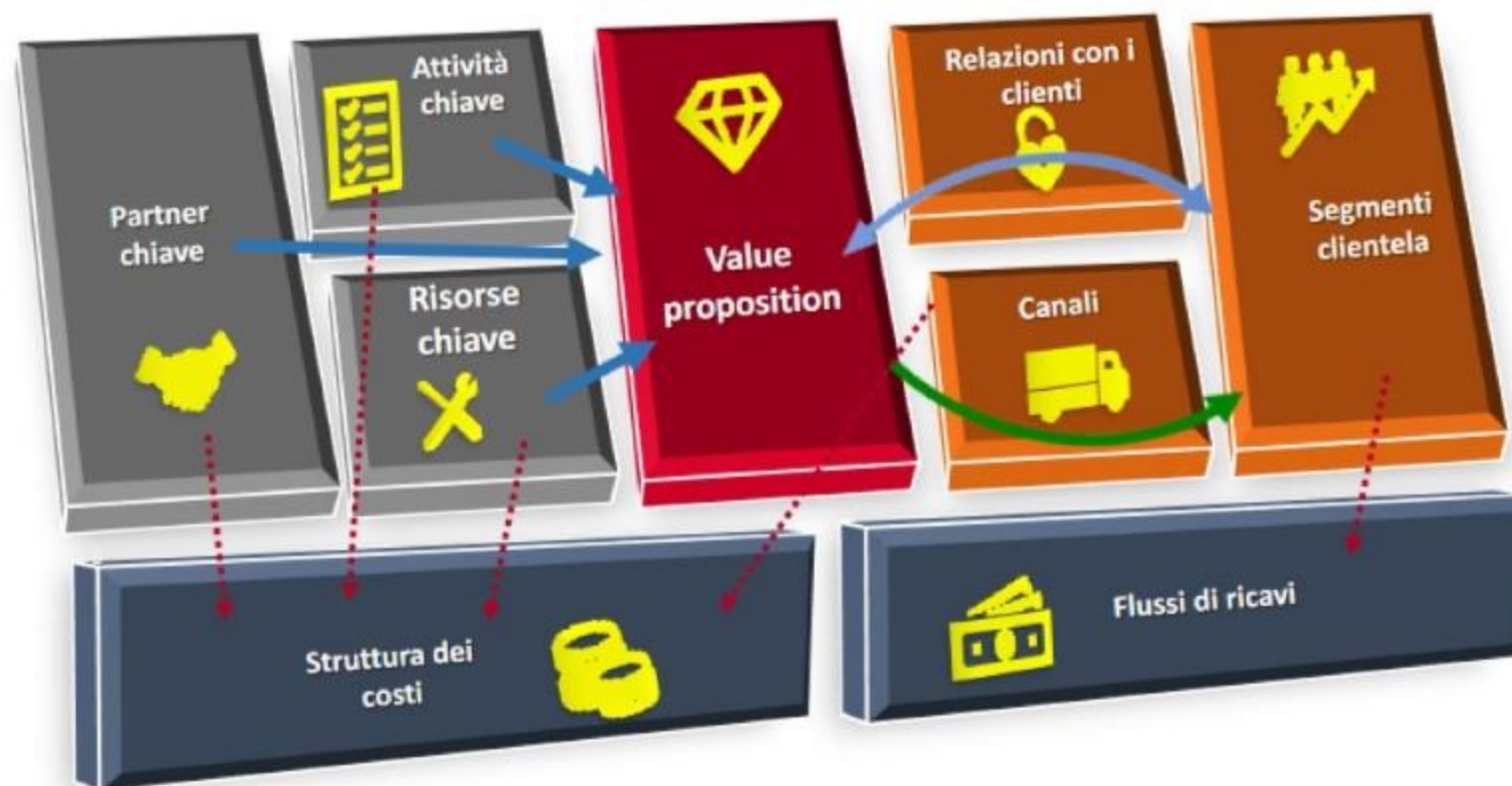
Quali categorie di costo sono rilevanti per la mia attività?

Quali elementi li condizionano?

Quali saranno variabili e quali fissi?

Quali investimenti sono necessari?

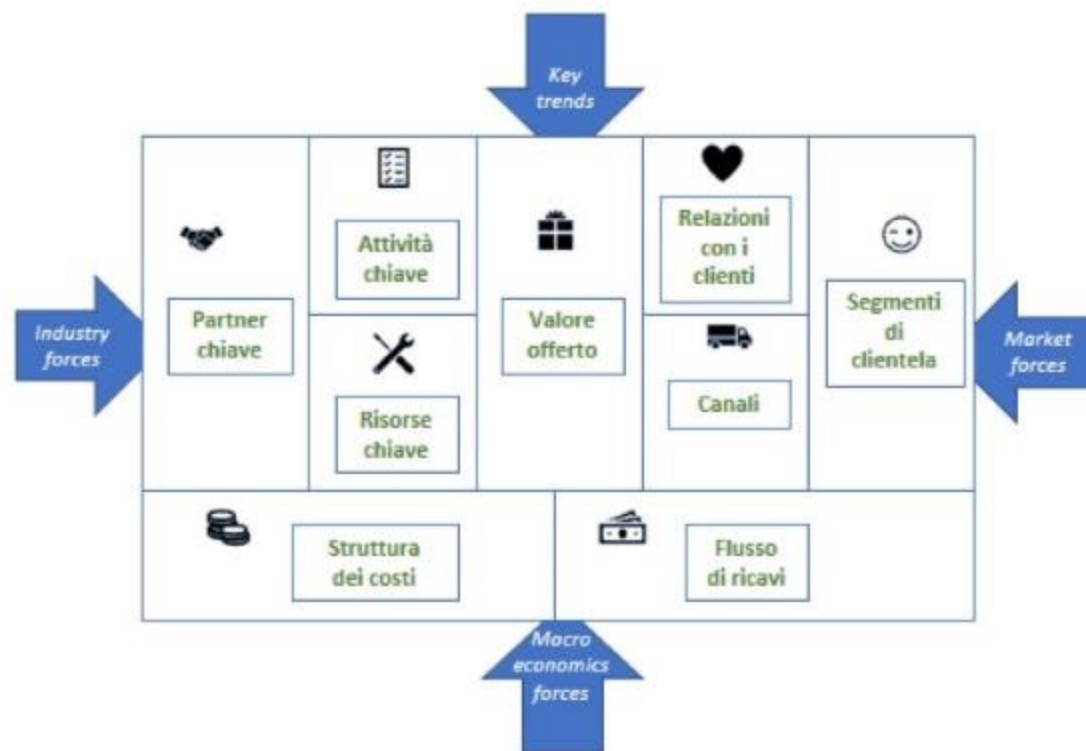
Come posso intervenire per ottimizzarli?







Ricorda quella degli emisferi del ns cervello



Il business plan è o dovrebbe essere uno strumento di straordinaria ordinarietà

E' uno strumento rivolto all'imprenditore per aiutarlo a delineare il proprio percorso. Nella sua elaborazione l'approccio è di tipo olistico (a 360 gradi): deve considerare ogni ambito/dimensione aziendale (interna ed esterna), con una visione unitaria di insieme



Il BP nel caso di imprese:

- **Startup** aiuta ad immaginare l'azienda nella sua potenzialità (è un **banco di prova virtuale** sulla tenuta e fondatezza) e ne diventa la dichiarazione di intenti
- **Ongoing** aiuta a rileggere l'azienda ed a immaginarne e anticiparne l'evoluzione

E' un documento che è la risultante di un percorso metodologico di analisi e pianificazione per trasformare una idea di business in un progetto imprenditoriale

E' un
piano
strategico

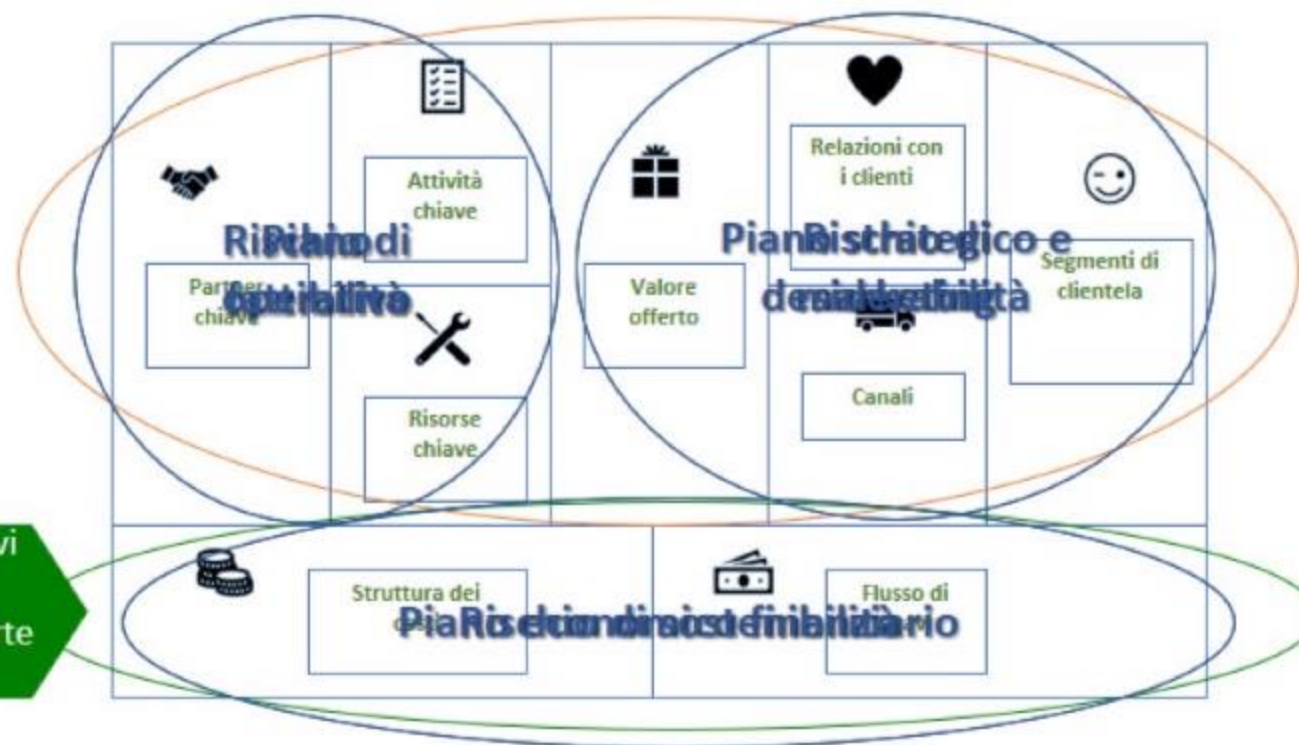
Per questi motivi il business plan, in fase di avvio, ha in particolare una funzione:

- di **validazione** o meno dell'idea e di come renderla sostenibile, evitando di bruciare risorse sulla base «dell'impulso» iniziale
- di **ausilio** allo startupper (l'imprenditore) nell'accrescere le sue **competenze** e nell'indirizzare meglio la sua **azione**, avendo ben chiare le modalità per passare dalla idea strategica alle azioni (**perché, cosa, chi, quando, come**)
- di definizione della **struttura finanziaria**, delle dinamiche attese e delle risorse da reperire
- di **comunicazione** dell'opportunità di business ai potenziali investitori e di attrazione di capitali
- di **repository** di informazioni, da mantenere aggiornato nel tempo e da modificare in funzione delle evoluzioni interne o esterne al mio progetto imprenditoriale
- di **monitoraggio** continuo degli andamenti e di **intervento/aggiornamento** periodico sia in fase di valutazione strategica che operativa



Questi blocchi vi aiuteranno a sviluppare la parte qualitativa del BP

Questi blocchi vi aiuteranno a sviluppare la parte quantitativa

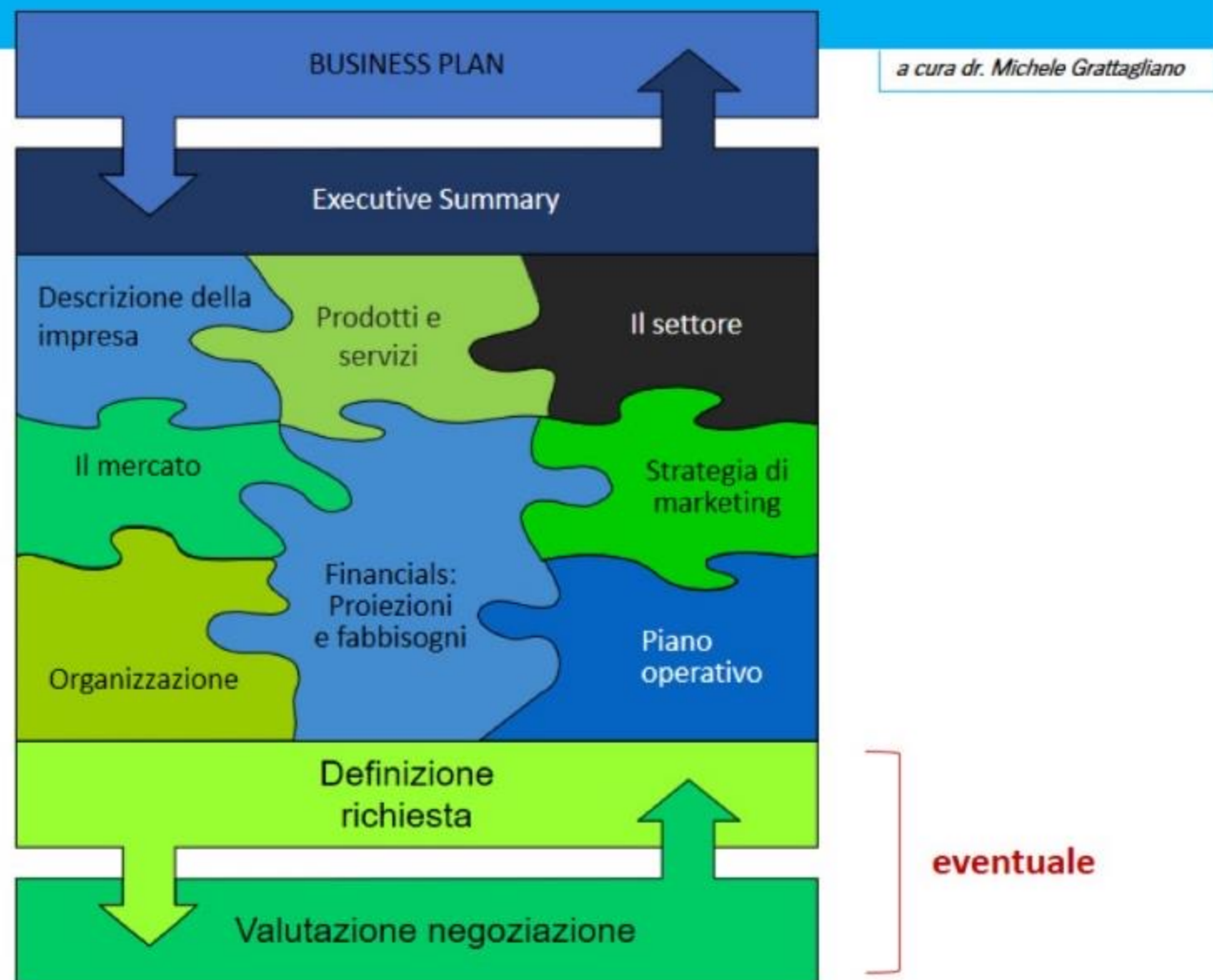


Una struttura tipo

Il business plan è una metodologia, oltre che un documento, che deve essere **adattata** alle peculiarità della iniziativa che si vuole sviluppare o al tipo di azienda cui riferisce.

Per questo motivo **non esiste uno schema unico** e valido indistintamente, ma è opportuno adeguarlo alle finalità per cui lo si sviluppa e alla sensibilità dell'interlocutore a cui è rivolto.

Vanno **tuttavia** salvaguardati alcuni temi e contenuti che nella sostanza devono sempre essere presenti, delineando per ciascuno gli ambiti strategici ed attuativi che si perseguiranno.



Il business model canvas (BMC) ed il business plan (BP) NON sono la stessa cosa

Il BMC aiuta nella fase di modellizzazione della business idea, il BP nella fase di pianificazione ed attuazione

Il primo aiuta a sintetizzare il modello di business, il secondo aiuta a definire le linee strategiche ed operative per attuarlo, nonché le modalità per sostenerlo, ed i ritorni attesi

GRAZIE E BUON LAVORO

