

TRECUORI S.P.A. Società Benefit

Relazione su Business Plan numerico 2021 – 2025

Sommario

Scopo del documento	2
Attività attuali svolte da TreCuori.....	2
Il Welfare aziendale.....	2
Altri servizi	2
Attività di prossimo avvio.....	3
Buoni Pasto	3
Requisiti soggettivi per l'attività di emissione di Buoni Pasto	3
Cordis Community	5
Il Piano Cordis	6
L'avvio del progetto Cordis Community	7
La vendita di licenze Cordis per l'estero	8
Commenti al business plan numerico	8
Struttura del Business Plan numerico	8
L'esposizione dei numeri	8
Anni di produzione	8
Pricing	9
Personale	10
Analisi delle spese.....	11
Input per analisi finanziarie.	11
Stato patrimoniale	12
Investimenti previsti.....	13
Conto economico.....	13

Scopo del documento

Lo scopo di questo documento è fornire agli azionisti della controllante e ad altri eventuali soggetti interessati a sottoscrivere il previsto aumento di capitale sociale le informazioni necessarie a supporto dell'allegato business plan di TreCuori.

Attività attuali svolte da TreCuori

Il Welfare aziendale

TreCuori è da tempo specializzata nella gestione di welfare aziendale. Non è la più importante piattaforma di welfare aziendale in termini di lavoratori ma è la più importante in termini di aziende gestite. Questo perché fin dall'inizio TreCuori ha scelto di rendersi particolarmente adatta alle piccole e medie aziende, pur non trascurando la possibilità di avere tra i propri clienti, come in realtà ha, anche grandi aziende.

La scelta finora ha premiato perché ha permesso all'azienda di crescere e di affermarsi come uno dei player più importanti e noti nel settore.

TreCuori ha potuto raggiungere e superare le 3.000 aziende clienti grazie alla scelta di non operare direttamente con le aziende ma tramite i cosiddetti BPA (Benefit Plan Advisor). Questi sono soggetti che svolgono servizi per le aziende, in particolare per la gestione delle paghe, come le Associazioni di Categoria, i Consulenti del lavoro e professionisti in genere. A questi soggetti TreCuori offre, oltre alla piattaforma per la gestione operativa dei piani, anche una consulenza altamente specializzata. Questo ha permesso all'azienda di diventare un partner apprezzato ed affidabile.

Tra le principali Associazioni di Categoria che si avvalgono di TreCuori per i piani di welfare aziendale delle proprie clienti vale la pena di citare:

- Confartigianato Nazionale tramite la loro società Welfare Insieme
- Confcommercio Veneto
- Confcommercio Emilia Romagna
- Confcommercio Trentino
- Assindustria Venetocentro (Padova e Treviso)
- Altre singole associazioni provinciali (es. Lecco, Mantova, Oristano ecc.)

I Consulenti del lavoro che oggi utilizzano TreCuori per attivare piani di Welfare Aziendale per le loro aziende sono circa 350, sparsi in tutto il territorio Nazionale.

Grazie a questi soggetti TreCuori ha conquistato un mercato stabile ed in costante crescita senza necessità di particolari investimenti commerciali.

Altri servizi

Tra gli altri servizi possiamo ricordare il welfare pubblico attivato per diversi comuni in Italia ed il marketing Sociale che è un'attività a scarso impatto economico ma ad alto valore reputazionale e di immagine.

Sono diversi e significativi i progetti avviati già dal 2019. Citiamo WelfareNet, una rete regionale di servizi di welfare e di conciliazione vita-lavoro, Welfare Brianza, attivo in 30 Comuni di Monza Brianza e Valoriamo, un consorzio lombardo che vede la partecipazione anche della Fondazione Cariplo.

Ai fini della stesura del business plan il Welfare Pubblico è stato incorporato nel welfare aziendale essendo le dinamiche operative ed economiche molto simili.

Il Marketing Sociale, non avendo un impatto economico significativo non è stato considerato ai fini del business plan.

Attività di prossimo avvio

Due sono le attività di prossimo avvio. Precisamente:

- Buoni Pasto
- Cordis Community

Buoni Pasto

Secondo quanto stabilito dall'art. 2, comma 1, lett. C) del decreto MISE n. 122/2017, il buono pasto è **“il documento di legittimazione, anche in forma elettronica, avente le caratteristiche di cui all'articolo 4, che attribuisce, al titolare, ai sensi dell'articolo 2002 del codice civile, il diritto ad ottenere il servizio sostitutivo di mensa per un importo pari al valore facciale del buono e, all'esercizio convenzionato, il mezzo per provare l'avvenuta prestazione nei confronti delle società di emissione”**.

Il servizio noto con il termine Buoni Pasto è complementare al welfare aziendale. Rimanere nel campo del welfare aziendale senza poter offrire i Buoni Pasto significa perdere competitività rispetto ai più importanti player e, naturalmente, marginalità.

L'attività di emittitori di Buoni Pasto è una attività che richiede specifici requisiti che qui di seguito esaminiamo sinteticamente.

La **disciplina sostanziale** dei buoni pasto è contenuta nel **decreto MISE n. 122/2017** che individua:

- gli erogatori convenzionabili presso i quali potrà essere erogato il servizio sostitutivo di mensa (art. 3);
- le caratteristiche dei buoni pasto, prevedendo in particolare la possibilità di cumulare fino a otto buoni pasto alla volta (art. 4);
- il contenuto degli accordi di convenzionamento stipulati tra le società emettrice e i titolari degli erogatori convenzionati (art. 5).

La **disciplina** relativa al procedimento da seguire **per l'abilitazione all'esercizio dell'attività di emissione** dei buoni pasto è contenuta:

- nell'**art. 144 del D. Lgs. n. 50/2016 (Codice degli Appalti Pubblici)**, che individua i requisiti che una società deve possedere per svolgere l'attività di emissione dei buoni pasto;
- nell'**art. 5 del D.P.R. n. 160/2010** e negli **art. 19 e 20 della legge n. 241/1990**, che regolano la procedura amministrativa finalizzata all'abilitazione allo svolgimento dell'attività di emissione dei buoni pasto.

La **disciplina fiscale** è contenuta per la forma reddituale nell'**art. 51, comma 2 lett. C) del Tuir (D.P.R. n. 917/1986)** e per gli adempimenti ai fini Iva nella **Tabella A del D.P.R. n. 633/1972**.

Requisiti soggettivi per l'attività di emissione di Buoni Pasto

Come indicato dall'art. 144, comma 3, del Codice degli Appalti Pubblici, l'attività di emissione di buoni pasto può essere svolta esclusivamente da società di capitali:

- a) con **capitale sociale** versato di almeno 750mila Euro (l'importo versato si intende al netto di eventuali perdite di bilancio, sia al momento della trasmissione della richiesta sia negli anni di attività);
- b) che abbiano come **oggetto sociale** l'esercizio di attività finalizzata a rendere il servizio sostitutivo di mensa, a mezzo di buoni pasto;
- c) il cui **bilancio** sia corredato dalla **relazione** di una delle **società di revisione** iscritte nel registro istituito presso il Ministero della giustizia ai sensi dell'articolo 2409-bis del codice civile.

La **procedura per l'abilitazione** all'esercizio dell'attività di emissione di buoni pasto avviene secondo quanto stabilito dall'art. 19 della legge n. 241/1990 e dall'art. 5 del d.p.r. n. 160/2010.

In particolare, la società deve trasmettere telematicamente, attraverso la modulistica scaricabile online, una **SCIA** (Segnalazione Certificata di Inizio Attività) al **SUAP** (Sportello Unico Attività Produttive) competente per territorio.

Il SUAP, se ritiene che la segnalazione e gli allegati siano formalmente completi*, **rilascia automaticamente la ricevuta** e inoltra immediatamente in via telematica la segnalazione e i relativi allegati al Ministero dello Sviluppo Economico.

A seguito di tale rilascio, il **richiedente può avviare immediatamente l'attività**.

TreCuori, allo scopo di ottenere i requisiti previsti per tale attività ha già conferito incarico per la revisione a **BDO ITALIA S.p.A.** Viale G. Verdi 1 - 31100 Treviso – vedere visura camerale.

TreCuori intende ottenere i requisiti richiesti e, nominata la società di revisione deve ora adeguare il capitale sociale che Utilis Group S.p.a., socio di larghissima maggioranza, si è dichiarato disponibile a provvedere.

A tal proposito si fa presente che il capitale sociale deliberato per TreCuori è di 1.000.000 (unmilione) e già sottoscritto per 273.600. L'aumento di capitale è sottoscrivibile fino al 31/07/2023.

La controllante, Utilis Group S.p.a., a sua volta ha un capitale deliberato di 5.000.000 e versato per 406.200. L'aumento di capitale è sottoscrivibile fino al 31/07/2023.

Utilis Group, S.p.a. con delibera assembleare del 5 ottobre 2010 ha già deliberato di portare il proprio capitale almeno a 1.100.000 (unmilionecentomila), proprio per poter sottoscrivere l'aumento di capitale richiesto da TreCuori.

A partire quindi dal 1° gennaio 2021 e fino al 31/01/2021 gli attuali azionisti potranno sottoscrivere ulteriori azioni al valore nominale fino al raggiungimento di 1.100.000. Laddove non si raggiungesse l'obiettivo raggiunto la sottoscrizione verrà offerta a terzi fino al raggiungimento dell'importo stabilito. Il CDA di Utilis ha già ricevuto la disponibilità di alcuni soggetti interessati alla sottoscrizione di nuovo capitale sociale.

Dopo tale operazione Utilis aumenterà il capitale di TreCuori di almeno 600.000 permettendogli così di raggiungere la soglia dei 750.000 previsto come requisito minimo di emittitori di buoni pasto.

I tempi richiesti per i requisiti previsti dalla norma per gli emittitori di Buoni Pasto sono ragionevolmente quelli dell'approvazione del bilancio 2020 e quindi, indicativamente, entro fine aprile 2021. Una volta approvato il bilancio corredato dalla relazione della Società di Revisione, TreCuori potrà presentare la SCIA ed iniziare a offrire alle sue 3.000 aziende l'utilizzo dei Buoni Pasto incrementando volumi d'affari e marginalità.

Relativamente al business plan si è previsto per l'anno 2021 (sette mesi dato che TreCuori non avrà i requisiti prima del mese di maggio) un volume d'affari per la linea di prodotto Buoni Pasto di 2.000.000 di Euro per raddoppiare nell'anno successivo. Va evidenziato che l'attività commerciale per i buoni pasto inizierà già a gennaio 2021.

Non si è sottovalutata la complessità della gestione ed in particolare delle necessità di creare la rete di esercenti e supermercati che accettino Buoni Pasto TreCuori. Allo scopo, prima di procedere alla formulazione del budget, è stata fatta una dettagliata analisi dei costi del servizio applicati agli esercenti dai maggiori player del settore. Al riguardo si fanno altresì notare i molti articoli delle associazioni dei commercianti in cui si lamentavano delle pesanti condizioni applicate dalle imprese specializzate nell'emissione dei Buoni Pasto (vedere, tra molti, articoli di Repubblica e di La Stampa del 05/02/2020.)

TreCuori, approfittando dell'ottimo rapporto instaurato con le Associazioni di Categoria ha stretto un accordo con l'APPE (Associazione Provinciale Pubblici Esercenti) - e tramite questa prossimamente con la FIPE (Federazione Italiana Pubblici Esercenti) in modo che siano le stesse associazioni provinciali a provvedere alla costruzione della rete a fronte di condizioni migliorative concesse da TreCuori agli associati dell'associazione, rispetto a quelle applicate loro dagli attuali player.

Relativamente a questa linea di business è stato inserito un costo commerciale (provvigioni) del 15% anche se in realtà è solo un elemento prudenziale dato che il prezzo del servizio indicato nel business plan è il prezzo netto concordato con le Associazioni di Categoria.

Non sono stati previsti altri costi commerciali in quanto l'attività di vendita alle aziende passa attraverso la struttura commerciale del welfare aziendale.

Per una questione di omogeneità di dati nel business plan non si è considerato tra i ricavi il valore dei buoni pasto venduti (né si sono considerati i costi di acquisto corrispondenti) ma si è considerato come ricavo solo la marginalità che ne deriva dall'acquisto e vendita. E' stato immaginato di offrire il servizio di buoni pasto non come una vera e propria vendita ma agendo attraverso un mandato senza rappresentanza esattamente come avviene ora per il welfare aziendale. Se si decidesse di agire acquistando e vendendo i buoni pasto, esattamente come fanno i concorrenti, il risultato economico non cambierebbe ma il fatturato ed i costi aumenterebbero dell'importo nominale del volume espresso nel business plan (es. 2.000.000 nel primo anno).

Cordis Community

Il progetto Cordis Community o più semplicemente Cordis è un servizio totalmente nuovo sul quale analisti e programmatori di TreCuori stanno lavorando da 4 anni.

L'idea di base, considerata condizione indispensabile per la riuscita del Piano, è rendere oggettivamente più conveniente, per aziende e privati, acquistare da PMI i prodotti che esse offrono piuttosto che acquistare da una multinazionale o da un grande player on line.

Il provvedimento fondamentale del Piano consiste nell'istituzione di un circuito, ovvero di una community, all'interno della quale gli aderenti possono scambiarsi opere, beni e servizi in compensazione multilaterale, asincrona e parziale. Alla community potranno accedere, liberamente e su base volontaria, piccole e medie imprese, professionisti, enti pubblici e privati, associazioni profit e non profit ed infine anche i privati.

Per comprendere l'impatto che il piano può avere ci si può porre queste domande:

Laddove ciò fosse possibile e facile, a parità di qualità del prodotto e di servizio, non trovereste forse più conveniente acquistare potendo pagare compensando l'acquisto con una vostra futura vendita?

Voi non preferireste forse acquistare quanto vi è necessario presso chi accettasse di essere pagato con vostri prodotti o servizi anziché in Euro?

La risposta è abbastanza ovvia. Ed è questa l'essenza del Piano di cui si parla nella pagina successiva.

Il Piano Cordis

Il progetto trova le sue motivazioni in un Piano che è stato elaborato a partire dal 2018 e finito nel 2019.

In previsione dell'avvio della Cordis Community il Piano è stato rielaborato alla luce degli eventi collegati all'emergenza sanitaria nota con il nome di COVID-19.

Per ogni approfondimento circa le dinamiche e le implicazioni economiche e sociali si rimanda al documento allegato dal titolo: **"Piano per difendere, sostenere e sviluppare l'economia dei territori"**.

Il Piano allegato espone e tratta dettagliatamente i seguenti capitoli:

Piano per difendere, sostenere e sviluppare l'economia dei territori.	
Sommario	
1. Premesse.....	2
2. Prepararsi al dopo COVID-19.....	2
3.Cogliere l'opportunità.....	2
4. L'idea di base	3
5. Caratteristiche operative della gestione degli scambi	5
6. Cordis Community	5
7. Cordis – moneta equivalente.....	6
8. Gli aspetti fiscali	6
9. Gli aspetti contabili	6
10. I tratti innovativi del Piano	7
a) Il concetto di Conto e di ampiezza	7
b) Diritti e doveri.....	7
c) La percentuale dinamica.....	7
d) La trasparenza della situazione istantanea	8
e) La forza motrice del Piano	9
11. I 10 principi regolatori.....	10
12. Il ruolo della tecnologia.....	11
13. La scelta del Gestore	11
14. Le regole della Governance.....	11
15. Ruolo e responsabilità del gestore.....	12
16. Le condizioni favorevoli.....	12
f) Gli aspetti critici	13
17. L'evoluzione futura.....	13
18. Conclusioni.....	14

Potremmo definire Cordis come un progetto di moneta complementare sulla falsariga del WIR svizzero o quello più recentemente sviluppatosi in Sardegna e noto con il nome di Sardex. Nel mondo ci sono più di mille circuiti simili, piccoli o grandi.

Il progetto Cordis sviluppato da TreCuori ha dei forti elementi di novità rispetto a tutti gli altri circuiti simili. Per rendere bene l'idea degli elementi caratterizzanti di Cordis esponiamo le principali differenze proprio con Sardex che certamente è il più importante e noto circuito italiano. Ecco le principali differenze:

1. Sardex è sicuramente attivo da più tempo. Cordis, pur essendo "in lavorazione" dall'inizio del 2016, ha visto la luce recentemente, prendendo il via da Padova e progressivamente in altre province italiane ed in alcuni altri Paesi esteri.
2. Sardex opera direttamente con le aziende mentre Cordis conferisce un ruolo centrale alle "Istituzioni" intendendo con questo termine sia gli enti pubblici sia gli enti di rappresentanza privati come le Associazioni di Categoria ed altri ancora. Questi soggetti vengono coinvolti direttamente nelle "decisioni chiave" eleggendo dei propri rappresentanti che compongono il CTI ovvero un "Comitato Tecnico di Indirizzo".
3. Sardex è un circuito a vocazione Regionale mentre Cordis, pur partendo da Padova, intende operare sul territorio nazionale ed internazionale.

4. I servizi di Sardex si pagano in misura fissa ed annuale mentre i servizi di Cordis si pagano in misura variabile in base all'incassato, con un'aggiunta di una "una tantum" di 250 €uro e di un costo mensile di 5 €uro per le spese di tenuta conto.
5. Il servizio Sardex si avvale dei Broker mentre Cordis è totalmente disintermediato. Le conseguenze di tali diverse modalità sono varie ed impattano sensibilmente sulla fluidità degli scambi e, naturalmente, nei costi che per Cordis sono enormemente inferiori. Peraltro, per vari motivi, risulterebbe molto difficile per Cordis operare con Broker su scala internazionale.
6. Nel sistema Sardex esistono dei limiti temporali entro i quali si debbono spendere o incassare Sardex con relative conseguenze negative in capo agli utenti siano essi debitori o creditori. Nel sistema Cordis non esistono vincoli di questo genere.
7. Sardex, ai fini dell'accesso al circuito, opera dei criteri di selezione etica e meritocratica mentre Cordis non ritiene di essere titolata per tali tipi di valutazione che, peraltro, risulterebbero molto complesse in ambito internazionale. I limiti di adesione di Cordis sono legati solo all'appartenenza dell'aderente alle PMI secondo la definizione della Commissione Europea. Al circuito Cordis non possono infatti aderire multinazionali e grandi player on line. Per le aziende intermedie si stabiliranno delle regole in concerto con il CTI.
8. Agendo su scala territoriale più ampia ed essendo già attivi nel mondo diversi sistemi di "monete locali" Cordis è nativamente pensato per integrarsi con altri sistemi simili, nel rispetto delle diverse identità, mentre non ci risulta che Sardex abbia un'analoga compatibilità.

Con il termine Cordis Community si intende quindi la comunità economica formata dall'insieme dei soggetti che in essa si riconoscono e che si assumono contrattualmente l'impegno reciproco di accettare lo scambio di beni, opere e servizi in modo multi-laterale, multi-temporale ed eventualmente anche in modo parziale, cioè anche pagando una parte in Cordis ed una parte in valuta avente corso legale (ad esempio Euro).

Gli aderenti alla Cordis Community si impegnano quindi ad accettare di scambiarsi reciprocamente beni, opere e servizi e concordano che chi cede un bene ha l'obbligo di accettare dagli altri aderenti crediti Cordis in parziale o totale pagamento, fino al progressivo raggiungimento di un limite massimo liberamente prestabilito. Chi riceve Cordis li potrà successivamente spendere presso un altro aderente.

Dal punto di vista tecnologico il progetto Cordis si basa su un brevetto industriale la cui domanda è stata presentata nel dicembre del 2016. Il Ministero per lo Sviluppo Economico ha rilasciato l'attestato di brevetto in data 21/05/2019 riportante il n° 10201*****293. TreCuori ha i diritti esclusivi del citato brevetto riconoscendo al suo titolare una royalty che trova espressione nel business plan numerico.

Come per tutte le altre linee di business anche per Cordis TreCuori intende avvalersi dei soggetti intermediari come le associazioni di Categoria ed in genere tutti gli enti di rappresentanza presenti nei territori.

Naturalmente il coinvolgimento di questi soggetti "istituzionali" richiede la garanzia che le attività proposte siano legali e rispettose di tutte le norme in materia. Dato che questa non è una materia abituale, volendo avere il conforto di un parere autorevole, già dal luglio del 2019 è stato coinvolto lo studio Annunziata & Conso di Milano, uno dei più importanti studi italiani specializzati nel diritto regolamentare e nella monetica. Lo scopo dell'incarico era stabilire se l'attività Cordis rientrasse tra le attività vigilate dalla Banca D'Italia e comunque definire l'esatto perimetro normativo di riferimento.

Lo studio Annunziata & Conso ha rilasciato il parere in data 25/07/2019. Il parere, per chi ne fosse interessato, è disponibile, previa sottoscrizione di un documento di riservatezza.

[L'avvio del progetto Cordis Community](#)

Il progetto Cordis è stato ufficialmente presentato in data 24 settembre 2020 a Padova ed è patrocinato dalla **Camera di Commercio di Padova**, dalla **Provincia di Padova**, dal **Comune di Padova**. Relativamente allo sviluppo del progetto Cordis su Padova, esso si avvale della collaborazione con cinque associazioni di categoria e precisamente:

1. Confcommercio – Ascom Padova
2. Confartigianato Padova
3. Confesercenti Padova
4. CNA Padova
5. APPE Padova.

Sono state gettate le basi del progetto anche in altre province come ad esempio: Lecco, Monza Brianza, Cesena, Ravenna. Nel sito www.trecuori.org è disponibile il materiale informativo ed una rassegna stampa e dei servizi televisivi andati in onda in quei giorni.

La vendita di licenze Cordis per l'estero

Il progetto, oltre che in Italia, sta prendendo avvio anche in Polonia. Il progetto polacco verrà gestito da una società polacca che ha acquistato da TreCuori i diritti esclusivi per quella nazione.

La cessione delle licenze esclusive possono potenzialmente essere una vera e propria linea di business ordinaria in quanto, pur non avendo fatto alcuna attività commerciale, diversi soggetti si sono dimostrati particolarmente interessati ad investire per sviluppare analoga attività nel proprio Paese.

Nel business plan si è previsto di vendere le licenze ad altri tre Paesi. TreCuori si riserva di vendere altre licenze o di non farlo, secondo valutazioni di convenienza ed opportunità. Una decisione in tal senso sarà presa entro il 2022.

Solo per questa ragione il business plan non riposta ricavi per questa linea di business negli ultimi due anni.

Commenti al business plan numerico

Il business plan è sviluppato considerando tutte le linee di business che saranno attive dal 2021.

Non si è considerata l'attività di Market Place descritta nel capitolo 17 del Piano in quanto essa prenderà il via nel 2022 ed allo stato attuale non si hanno elementi sufficienti per esprimere numericamente l'impatto economico del nuovo servizio. Questa attività sarà oggetto di un approfondito studio, già avviato da un paio di mesi, che darà poi vita ad uno specifico business plan aggiuntivo. Sulla scorta dei risultati dello studio in corso entro il 2021 verrà assunta la decisione se dare avvio all'attività del Market Place. Un'attività indubbiamente promettente ma molto impegnativa nella gestione.

Struttura del Business Plan numerico

L'esposizione dei numeri

Il business plan analizza cinque anni e precisamente gli esercizi dal 2021 al 2025.

Si informa che i numeri in azzurro sono numeri di input mentre quelli di colore nero sono valori correlati ad altri campi e/o frutto di formule.

Anni di produzione

Come sopra evidenziato i ricavi di TreCuori sono relativi a soli servizi. Ci potrebbero essere delle vendite di beni ma ciò avviene solo occasionalmente e per importi complessivamente non rilevanti. Per questo si è deciso di non tenerne conto nella stesura del business plan. Non vi sono quindi costi di materie prime né di semilavorati né di prodotti finiti.

Le prime cinque pagine, da pagina 3 a pagina 7, esaminano gli elementi che caratterizzano le diverse linee di ricavo considerando i costi esterni per provvigioni o premi alla rete vendita e le royalties pagate per il brevetto relativo a Cordis. Si determina così il margine di copertura dei costi di ogni linea di prodotto.

Nell'analisi delle linee di business si è dedicata maggiore attenzione al servizio Cordis e questo perché rappresenta una linea di business innovativa – nella quale l'azienda investe da anni – che, potenzialmente, può rappresentare il motore principale dello sviluppo aziendale dei prossimi anni.

Ecco lo schema con cui vengono esposti i numeri, anno per anno:

BUDGET DI PRODUZIONE 2021	Nuove Adesioni Cordis	Commissioni Mensili	Comm. variabili Trans. in Euro	Comm. variabili Trans. In Cordis	Buoni Pasto	Welfare Aziendale	Vendita Licenze estere	TOTALE
Quantità (Valore)	2.500,00	30.000,00	26.000.000,00	26.000.000,00	2.000.000,00	15.000.000,00	1,00	=====
BASE DI CALCOLO (Q.TA')	2.500,00	30.000,00	26.000.000,00	26.000.000,00	2.000.000,00	15.000.000,00	1,00	=====
Royalty su brevetto (%)	-	-	2,00	2,00				=====
premi provvigioni (%) - Rete vendita	15,00	5,00	5,00	15,00	15,00	15,00	-	=====
prezzo di vendita (€) - Euro / Giorno	250,00	4,00	0,018	0,0180	0,06	0,075	350.000,00	=====
FATTURATO LORDO (€)	625.000,00	120.000,00	468.000,00	468.000,00	120.000,00	1.125.000,00	350.000,00	3.276.000,00
MARGINE DI CONTRIB.(€)	625.000,00	120.000,00	468.000,00	468.000,00	120.000,00	1.125.000,00	350.000,00	3.276.000,00
MARGINE DI CONTRIB.(%)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
PROVVIGIONI (€)	-	6.000,00	23.400,00	70.200,00	18.000,00	168.750,00	-	286.350,00
COSTI DIRETTI (€)	-	-	9.360,00	9.360,00	-	-	-	18.720,00
COMMISSIONI (€)	93.750,00	-	-	-	18.000,00	-	-	111.750,00
MARGINE DI COP. COSTI. (€)	531.250,00	114.000,00	435.240,00	388.440,00	84.000,00	956.250,00	350.000,00	2.859.180,00
MARGINE DI COP.COSTI. (%)	85,00	95,00	93,00	83,00	70,00	85,00	100,00	87,28

La prima riga "Quantità" indica la base che, moltiplicata per il "prezzo di vendita", ci permette di ricavare il "FATTURATO LORDO". La riga gialla indica infatti i prezzi unitari di vendita. Nella seconda colonna sono indicate 2.500 nuove adesioni a Cordis, ognuna delle quali genera un fatturato di 250 €uro (prezzo di vendita).

Nella terza colonna sono indicate le commissioni mensili che vengono fatturate. Nel caso specifico il numero di 30.000 è calcolato moltiplicando le 2500 (n° convenzioni) x 12 (mesi) = 30.000). Nelle pagine successive la quantità sarà calcolata sulle commissioni generate dalla convenzioni attivate nell'anno + quelle attivate negli anni precedenti.

Dalla quarta alla settima colonna i valori indicati rappresentano l'ammontare delle transazioni sulle quali viene calcolata la commissione.

L'ottava colonna indica il numero di contratti di vendita delle licenze / diritti a Paesi esteri.

Pricing

I prezzi unitari delle singole linee di prodotto sono riportati nella riga in giallo.

Cordis

Il pricing applicato a questo servizio si compone di tre voci:

- Costo fisso una tantum, determinato in ragione del 3% dell'ampiezza del Conto Cordis con un minimo di 250 €uro ed un massimo di 2.500 €uro.
- Costo mensile di tenuta conto che viene valutato il 5 €uro al mese e quindi 60 €uro all'anno.
- Costo variabile pagato da chi incassa pari al 1.9% del valore della transazione.

Nel formulare il business plan numerico, siccome le aziende associate alle Associazioni di Categoria sopra citate hanno un'agevolazione di prezzo, per prudenza si sono considerati i prezzi più bassi, come indicati anche nella apposita pagina del sito Cordis Community di cui si riporta lo screenshot.

CONDIZIONI		
	STANDARD	AGEVOLATE
Una tantum iniziale	3% su ampiezza conto (min 250 €, max 2.500 €)	250 €
Spese di gestione conto (mensili)	5 €	4 €
Commissione d'incasso (solo venditore)	1,9%	1,8%

Nel business plan nella colonna quattro e cinque, prima riga, si esprimono i valori delle transazioni sulle quali vengono applicate le commissioni variabili. Si è immaginato che la transazione media avvenga al 50% in Euro e 50% in Cordis anche se a Padova, all'inizio e solo per semplicità, si prevedere una percentuale diversa di incasso in Cordis.

Questa diversa ipotesi non influenza comunque il business plan dato che la commissione variabile viene comunque applicata al merchant che incassa, nella stessa misura, sia sulla parte in Cordis che su quella in Euro.

Buoni Pasto

I Buoni Pasto sono un prodotto noto e non ha bisogno di specifiche considerazioni. Il prezzo pagato dai commercianti che li incassano dai maggiori player, variano dal 12 al 18%. Talvolta, per effetto di alcuni costi fissi, il costo complessivo è anche sensibilmente maggiore.

Nel redigere il business plan il prezzo di vendita relativo ai Buoni Pasto è stato considerato al 6% e questo perché esso è stato concordato con le Associazioni di Categoria di riferimento in forza del fatto che saranno loro a prendersi carico di formare la rete degli esercenti disposti ad incassarli. Ai commercianti non associati ad una delle Associazioni di Categoria partner di TreCuori verranno applicati prezzi il linea con il mercato che, indicativamente si attesteranno tra il 10 ed il 12%.

Welfare Aziendale

Il prezzo considerato per il welfare aziendale è quello medio che è stato applicato ai **migliori clienti** negli ultimi tre anni. Non vi sono validi motivi di ritenere che il prezzo possa subire delle riduzioni. Nell'anno 2019 - 2020 il prezzo medio è stato dell'8,8%. Nel redigere il business plan si è ritenuto di considerare un prezzo medio del 7,5% perché è ragionevole aspettarsi che il mercato si possa sviluppare acquisendo un maggior numero di medie e grandi aziende che naturalmente richiederanno una più articolata trattativa commerciale con una possibile contrazione del prezzo medio.

Vendite di diritti per l'estero

TreCuori ritiene di non avere oggi, da sola, la forza di sviluppare Cordis altri Paesi. Tuttavia ha interesse che la Cordis Community si espanda al di fuori dell'Italia. Per raggiungere questo obiettivo, viste le molte richieste, è ragionevole cedere i diritti per alcuni Paesi esteri sia perché porta ricavi e liquidità senza dover investire nulla. Tuttavia non è una azione che TreCuori vuole fare massicciamente perché si vorrebbe valutare di non cedere i diritti ma di attivare Paesi esteri attraverso una partnership commerciale o attraverso una compartecipazione alla società "gestore" di ogni singolo Paese.

Si è quindi ipotizzato che i diritti per alcuni Paesi potrebbero essere ceduti se e quando si valuterà particolarmente interessante il prezzo ed affidabile il cessionario. Non si esclude a priori di adottare definitivamente una politica verso l'estero di cedere, come fatto finora, i diritti ad un valore fisso e con una royalty aggiuntiva sul fatturato. TreCuori preferisce non decidere ora ma solo in seguito.

Nel redigere il business plan si è ipotizzato di vendere i diritti solo a tre Paesi, anche se le richieste sono molte di più. Sono già in corso trattative con Spagna, Germania, Serbia ed Argentina.

Personale

A pagina 8 è esaminata la parte relativa del personale. Si sono immaginati tre livelli retributivi:

1. Impiegati junior al costo annuo di 37.500. In genere queste figure entrano in azienda attraverso un percorso di stage di 6 mesi e poi vengono eventualmente assunti con una retribuzione contrattuale. Per queste ragioni il costo potrebbe essere inferiore del valore indicato ma si è ritenuto di non ridurlo. In genere sono neolaureati con una formazione giuridica o economica.
2. Impiegati senior al costo di 50.000. Generalmente, vista la specificità del lavoro le persone che acquisiscono ruoli di responsabilità crescono dal basso, conseguendo delle promozioni per la loro capacità ed efficienza. Anche qui è un costo medio e molto prudente.
3. Dirigenti senior al costo di 125.000. Sono pochissimi addetti di elevata qualità e professionalità.

Si fa presente che, ad oggi, il costo medio del personale è complessivamente di poco inferiore ai 38.000 Euro per addetto. Tale prezzo è influenzato dai rapporti di stage e di apprendistato. Politica che si intende perseguire anche in futuro. I valori espressi nel business plan appaiono quindi ragionevoli.

Si è previsto l'impiego di un numero crescente di dipendenti a partire dai 36 del 2021 fino agli 80 previsti per il 2025 in ragione della crescita prevista.

Considerato che all'occorrenza si possono attivare anche dei rapporti professionali (a partita IVA) il numero di persone sembra adeguato.

Analisi delle spese

A pagina 9 si esaminano le spese, complessivamente considerate.

Come anticipato i numero in azzurro sono di input mentre quelli in nero sono dati correlati con altre parti del business plan.

Input per analisi finanziarie.

I giorni di incasso sia da clienti che da fornitori non hanno grande rilevanza e quindi il business plan è impostato considerando di incassare mediamente a 30 giorni e di pagare sempre a 30 giorni.

L'IVA sulle vendite è sempre quella del 22%, salvo casi dettati da specifiche normative.

Gli input per redigere il business plan sono rappresentati nella tabella qui di seguito riportata:

INPUT PIANO FINANZIARIO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO
	2021	2022	2023	2024	2025
tasso banche attive (%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
tasso banche passive (%)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
tasso Finanziamenti di terzi (%)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
incr.Finanziamenti agevolati (€)	600.000	0	0	0	0
Pagam. Finanziamenti (€)	0	120.000	120.000	120.000	120.000
tasso finanziamenti/obbl. terzi (%)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
incr. finanziamenti/obbl. terzi (€)	0	0	0	0	0
ammort. finanziamenti/obbl. terzi (€)	0	0	0	0	0
tasso finanziamento SOCI (%)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
incr. finanziamento SOCI (€)	500.000	0	0	0	0
ammort. finanziamento SOCI (€)		125.000	125.000	125.000	125.000
variaz.immobil.immateriali (€)	250.000	200.000	100.000	100.000	100.000
aumento totale capitale sociale (€)	600.000	0	0	0	0
oneri vari (€)	16.380	23.685	30.390	35.720	42.125

Come si vede ci sono tre voci importanti:

1. Aumento di Capitale per almeno 600.000 €uro di cui abbiamo parlato in precedenza a proposito dei Buoni pasto.
2. Finanziamento soci (Utilis Group S.p.a.) per 500.000 €uro, il cui rimborso è previsto in 4 anni
3. Finanziamento di terzi (Banca) che beneficerà della garanzia del MCC prevista dalle recenti misure introdotte del Governo a contrasto degli effetti dell'emergenza sanitaria nota col nome COVID-19

Non si sono considerati tassi attivi su depositi

Il costo dei finanziamenti sono stati stimati al 2% ma si considera di poter scendere ben al di sotto di questa soglia.

Stato patrimoniale

Si riposta qui di seguito uno schema dello Stato patrimoniale rinvenibile a pagina 11

STATO PATRIMONIALE (€)	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023	ANNO 2024	ANNO 2025
ATTIVO					
IMMOBILIZ. IMMATERIALI	2.255.020	2.455.020	2.555.020	2.655.020	2.755.020
-fondo ammortamento	1.043.938	1.534.942	2.045.946	2.576.950	2.735.020
TOT.IMMOBILIZ. IMM. NETTE	1.211.082	920.078	509.074	78.070	20.000
Immobile	137.845	137.845	137.845	137.845	137.845
Altre immobilizzazioni	301.920	401.920	401.920	401.920	401.920
Manutenzioni ed imprevisti	100.000	200.000	300.000	400.000	500.000
IMMOBILIZ. LORDE	539.765	739.765	839.765	939.765	1.039.765
-fondo ammortamento	132.231	219.154	333.577	468.000	622.423
IMMOBILIZ. NETTE	407.534	520.611	506.188	471.765	417.342
TOT.IMMOBILIZZAZIONI NETTE	1.618.616	1.440.689	1.015.262	549.835	437.342
TOTALE MAGAZZINO NETTO	0	0	0	0	0
TOT.CREDITI NON COMMERC.	0	0	0	0	0
clienti	666.177	812.677	609.465	716.357	844.808
-fondo sval.crediti corr.	32.760	80.130	140.910	212.350	296.600
TOT.CLIENTI NETTI	633.417	732.547	468.555	504.007	548.208
TOTALE CREDITI NETTI	633.417	732.547	468.555	504.007	548.208
TOTALE DISPONIB. LIQUIDE	1.026.589	1.593.280	2.850.787	4.019.563	5.394.598
TOTALE ATTIVO CORRENTE	1.660.006	2.325.827	3.319.342	4.523.570	5.942.806
TOTALE ATTIVO	3.278.622	3.766.516	4.334.604	5.073.405	6.380.148

A pagina 12 è rinvenibile la seguente tabella dalla quale si possono evincere anche altre informazioni:

STATO PATRIMONIALE (€)	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023	ANNO 2024	ANNO 2025
PASSIVO E NETTO					
capitale sociale	873.600	873.600	873.600	873.600	873.600
utili (perdite) es.prec.	0	110.508	797.357	1.575.485	2.514.720
utili (perdite) esercizio	110.508	686.849	778.128	939.234	1.506.842
PATRIMONIO NETTO	984.108	1.670.957	2.449.085	3.388.320	4.895.162
TOTALE FONDI	0	0	0	0	0
debiti diff. mutui agevolati	625.000	505.000	385.000	265.000	145.000
debiti diff. v/terzi	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
debiti diff. fin.ti Socio --	500.000	375.000	250.000	125.000	0
TOT. DEBITI DIFFERITI	2.125.000	1.880.000	1.635.000	1.390.000	1.145.000
debiti da IVA	35.571	58.047	80.311	94.255	112.949
debiti diversi	0	0	0	0	0
TOT. DEBITI NON COMMERC.	35.571	58.047	80.311	94.255	112.949
fornitori altri	88.820	117.402	150.153	180.775	206.982
fornitori investimenti	45.123	40.110	20.055	20.055	20.055
TOTALE FORNITORI	133.943	157.512	170.208	200.830	227.037
TOTALE BANCHE PASSIVE	0	0	0	0	0
TOTALE PASSIVO CORRENTE	169.514	215.559	250.519	295.085	339.986
TOTALE PASSIVO	3.278.622	3.766.516	4.334.604	5.073.405	6.380.148

Per "debiti diff. v/terzi" si intendono quei debiti che l'azienda può avere verso le imprese che versano la provvista finanziaria collegata ai piani di welfare aziendale. Il valore assoluto può variare sensibilmente in relazione allo stato di avanzamento dei piani. Tipicamente tale debito, che generalmente comporta un saldo bancario positivo si riduce in prossimità del fine anno per riprendere a crescere da febbraio / marzo in poi.

Una parte di questi versamenti sono coperti da fidejussione bancaria o da depositi cauzionali.

Investimenti previsti

A pagina 14 si trova una tabella degli investimenti programmati dall'anno 2021 al 2025.

INVESTIMENTI (€)	aliqu. amm.	ANNO 2021		ANNO 2022		ANNO 2023		ANNO 2024		ANNO 2025		TOTALE	TOTALE
		invest.	amm.	invest.	amm.	invest.	amm.	invest.	amm.	invest.	amm.	INVESTIM.	AMMORT.
Coefficiente per amm.ti accelerati			1,00		1,00		1,00		1,00		1,00		
NUOVI INVESTIMENTI:													
Progetto e software di gestione	20,00	250.000	451.004	200.000	491.004	100.000	511.004	100.000	531.004	100.000	158.070	2.755.020	2.735.020
Immobile	3,00	0	4.135		4.135		4.135		4.135		4.135	137.845	24.812
Altre immobilizzazioni materiali	15,00	100.000	37.788	100.000	52.788		60.288		60.288		60.288	401.920	301.728
Manutenzioni straordinarie	20,00	50.000	10.000	50.000	15.000	50.000	25.000	50.000	35.000	50.000	45.000	250.000	130.000
-imprevisti	20,00	50.000	5.000	50.000	15.000	50.000	25.000	50.000	35.000	50.000	45.000	250.000	125.000
TOTALE NUOVI INVESTIMENTI		450.000	507.927	400.000	577.927	200.000	625.427	200.000	665.427	200.000	312.493	3.794.785	3.316.560
TOT.AMMORT.IMM.TECNICHE			507.927		577.927		625.427		665.427		312.493		= 3.124.628

Salvo che non prendano avvio altre linee di business gli investimenti ritenuti ragionevoli sono stati esposti nella tabella sopra riportata.

Non tutti gli investimenti sono indispensabili. Alcuni di questi sono connessi alla necessità di allestire i locali per l'incremento del personale. Altri all'opportunità di migliorare le performance della piattaforma o di rinnovarla per una migliore esperienza d'uso da offrire ai clienti.

E' poi stata stanziata una somma di 100.000 Euro all'anno per manutenzioni straordinarie ed imprevisti.

E' parso opportuno inserire queste voci perché ci potrebbero essere delle variazioni normative, che a volte intervengono nel campo del welfare aziendale, con conseguente necessità di adeguare la piattaforma ed il sistema informativo.

Conto economico

Sulla base dei dati inseriti, come si può vedere anche a pagina 16, il conto economico risulta espresso dalla sottostante tabella:

CONTO ECONOMICO	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023	ANNO 2024	ANNO 2025
(€)	(€)	(€)	(€)	(€)	(€)
FATTURATO NETTO	3.276.000	4.737.000	6.078.000	7.144.000	8.425.000
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.276.000	4.737.000	6.078.000	7.144.000	8.425.000
-COSTI VARIAB. DI VENDITA	416.820	529.290	652.560	787.080	884.850
MARGINE COPERT.CORRENTE	2.859.180	4.207.710	5.425.440	6.356.920	7.540.150
-spese gen.fisse di stab.	1.009.000	1.228.500	1.630.275	1.854.874	2.281.728
-ammortam.industriali	507.927	577.927	625.427	665.427	312.493
-canoni affitto e leasing	31.164	37.397	44.876	53.851	64.622
TOTALE COSTI DI PERIODO	1.548.091	1.843.824	2.300.578	2.574.152	2.658.843
MARGINE INDUSTRIALE	1.311.089	2.363.886	3.124.862	3.782.768	4.881.307
-spese indirette di vendita	342.760	429.870	515.780	761.440	884.250
-spese pubblic./promoz.	303.540	460.880	522.968	576.759	642.719
-spese generali ammin.ve	439.500	530.500	633.500	650.500	650.500
-spese ricerca/sviluppo	0	78.000	156.000	234.000	234.000
TOTALE SPESE OPERATIVE	1.085.800	1.499.250	1.828.248	2.222.699	2.411.469
RISULTATO OPERATIVO	225.289	864.636	1.296.614	1.560.068	2.469.838
-oneri finanz. terzi a medio	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
-oneri su mutui Socio --	5.000	8.750	6.250	3.750	1.250
RISULTATO LORDO	175.409	812.251	1.235.124	1.490.848	2.391.813
imposte	64.901	125.402	456.996	551.614	884.971
RISULTATO NETTO	110.508	686.849	778.128	939.234	1.506.842