



PwC Strategy

31 Marzo 2015

# *MeValueate*

## Business Plan Review

## **AVVISO**

### ***Importanti informazioni destinate a qualsivoglia soggetto che non sia stato autorizzato da PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. ad accedere al presente Documento***

Qualunque soggetto che non sia espressamente indicato tra i destinatari del presente documento (“Documento”) o che non abbia concordato per iscritto con PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. le condizioni e le modalità di utilizzo dello stesso e/o delle informazioni in esso contenute (di seguito definito come il “Soggetto Non Autorizzato”) non è autorizzato ad accedere a e/o leggere e/o utilizzare in qualunque modo, in tutto e/o in parte, il Documento.

Qualsivoglia Soggetto Non Autorizzato, entrato comunque in possesso del Documento, leggendo le informazioni in esso contenute, prende sin da ora atto e riconosce espressamente quanto segue:

1. l’incarico svolto da PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. ed in base al quale è stato predisposto il Documento è stato eseguito in conformità alle istruzioni fornite dal destinatario dello stesso, nel suo solo interesse e perché venga dallo stesso esclusivamente utilizzato;
2. il Documento è stato predisposto sulla base delle indicazioni fornite dal suo destinatario e, pertanto, può non comprendere e/o non essere stato eseguito secondo tutte le procedure ritenute necessarie per gli scopi del Soggetto Non Autorizzato;
3. l’accesso, la lettura, il possesso e/o l’utilizzo in qualunque modo, in tutto e/o in parte, del Documento da parte del Soggetto Non Autorizzato non determina l’instaurazione di qualsivoglia rapporto di natura contrattuale con PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. né comporta il consenso di quest’ultima a che il Documento venga menzionato o citato, in tutto o in parte, in qualsiasi documento di qualsivoglia natura, pubblica o privata, o che il suo contenuto venga divulgato, attività vietate senza il preventivo consenso scritto di PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A..
4. PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A., i suoi soci, dipendenti e consulenti non assumono alcuna responsabilità nei confronti del Soggetto Non Autorizzato con riferimento al Documento e/o alle informazioni in esso contenute e non saranno, pertanto, responsabili di qualunque perdita, danno o spesa di qualsivoglia natura, derivante dall’utilizzo del Documento e/o delle informazioni in esso contenute da parte del Soggetto Non Autorizzato, o che è, comunque, conseguenza dell’accesso al Documento.

# *Contents*

1	Executive Summary	3
2	Overview Iniziativa e Mercato Potenziale	8
2.1	Fattori Critici di Successo	18
2.2	Benchmark Competitivo	22
3	Analisi del Business Plan	26
3.1	Principali Risultati eco-fin	27
3.2	Assumption della Top Line	32
3.3	Model Accuracy	35

---

# *Executive Summary*

**1**

## ***Executive summary: iniziativa MeValuate e fattori critici di successo***

### **Iniziativa MeValuate**

L'iniziativa **MeValuate** si pone l'obiettivo di misurare e dare valore alla reputazione reale di persone, enti e aziende, attraverso l'introduzione del **Rating Reputazionale Mev**. Tale soluzione si pone l'obiettivo di fronteggiare alcuni rischi: false identità, inaffidabilità delle controparti, corruzione, criminalità, riciclaggio

MeValuate si pone l'obiettivo di creare la prima **Banca della Reputazione** fondata su informazioni certe e supportate da documenti ufficiali, validati e certificati che ne garantiscono la veridicità, attraverso l'utilizzo la rete di Consulenti (Notari, Avvocati, Commercialisti, revisori Legali), chiamati a verificarne l'**autenticità** e **attendibilità** dei documenti prodotti

I documenti certificati sono elaborati da un **algoritmo brevettato** che restituisce un rating reputazionale oggettivo e incorruttibile suddiviso in 5 categorie: (i) Penale, (ii) Civile, (iii) Fiscale, (iv) Lavoro e impegno civile, (v) Studi e formazione (solo per individui).



**MeValuate** si propone di introdurre un **Rating Reputazionale** *aggettivo, affidabile e universale, attualmente non disponibile sul mercato, ...*

### **Fattori Critici di Successo**

L'iniziativa di MeValuate risponde complessivamente ai **fattori critici di successo** del Business: elementi di **prodotto & tecnologia**

- Disegno di un modello di business in relazione ai bisogni ricercati dai clienti
- Lo sviluppo di una piattaforma tecnologica per la gestione del rating Mev (in collaborazione con partner autorevoli: IBM e PwC)
- Autorevolezza dell'iniziativa basata su le indicazioni di un comitato etico mondiale
- Solidità e affidabilità dell'algoritmo di calcolo del rating
- Utilizzo di informazioni certificate e validate per il calcolo del rating

... e elementi di **go-to-market/commercial deployment**

- Una rete di *Opinion Leader* che alimentando la domanda
- Rete di Clienti *First Adopter* che adottano il prodotto/ servizio e lo «impongono» ai propri business partner
- Rete di vendita capillare e incentivata, per presentare il prodotto/servizio (dato *need* dei clienti parzialmente espresso e parzialmente latente) e finalizzare la vendita



... con un **Modello di Business** coerente con i principali **Fattori Critici di Successo** del Business (e.g. piattaforma ITC, certificazione dati) ...



... e alcuni elementi *sfidanti* principalmente in relazione al **go-to-market/adozione**

## ***Executive summary: il mercato potenziale e i benefici ricercati***

### **Mercato Potenziale & Benefici Ricercati**

**Il mercato di riferimento** di MeValue è costituito da individui e organizzazioni profit e no profit che ad oggi cercano di trovare una risposta ad un bisogno d'informazione sulla reputazione dei propri interlocutori.

Le esigenze a cui si cerca di dare risposta sono diverse:

- **Esigenze funzionali:** selezione partner per acquisti (e.g. selezione e qualifica dei fornitori, appaltatori, consulenti), per vendite (e.g. qualifica clienti, distributori) selezione delle risorse umane (e.g. assunzione nuovi dipendenti) per attività AFC (e.g. antiriciclaggio, verifica dell'identità digitale)
- **Esigenze settoriali** legate a particolari settori di business: Engineering & Construction (controlli antimafia, qualifica appaltatori) Financial Institutions (antiriciclaggio) Industrial & Consumer Goods (affidabilità etica dei business partner, verifiche su dipendenti e collaboratori).
- La necessità di un rating emerge dunque in diversi ambiti e è guidata da diversi provvedimenti normativi che richiedono la produzione di informazioni sulla «meritorietà» dell'individuo/azienda:
  - **Antiriciclaggio:** D.Lgs. 231/2007, D.Lgs. 231/2001, Provvedimenti Banca d'Italia
  - **Anticorruzione:** Direttive OCSE, Legge 190/2012, D.Lgs. 231/2001
  - **Antimafia:** D.Lgs. 159/2011 (Codice Antimafia)
  - **Compliance:** D.Lgs. 231/2001
  - **SSL & Ambiente:** D.Lgs. 81/2008 (Testo Unico SSL), D.Lgs. 152/2006 (Codice dell'Ambiente), D.Lgs. 334/1999 (Rischi Incidenti rilevanti)
  - **Opere Pubbliche:** D.Lgs. 163/2006 (Codice dei Contratti Pubblici)

Il bisogno di uno strumento di misurazione della reputazione è inoltre accresciuto dall'esistenza di attività di «**ingegneria della reputazione**» ossia la costruzione di profili *fake* che sono da ostacolo alla ricostruzione della vera identità, ostacolo alle azioni dei privati, riciclaggio identitario della persona.

Ad oggi mancano **meccanismi di certificazione** e **indicatori sintetici** della **reputazione**

OK

*Presenza di un **need** sul mercato per soluzioni di valutazione della reputazione per individui e aziende ...*

OK

*... in relazione sia alla **compliance** (231/2001), sia a altri **ambiti normativi** (e.g. SSL, anticorruzione)*

OK

*Parziale **vuoto di mercato** in relazione alle offerte esistenti (e.g. Rating di legalità Aintitrust)*

## ***Executive summary: Business Plan MeValuate***

### **Business Plan - Model Accuracy**

- Il Business Plan elaborato dal Management di MeValaute si articola su tre anni oltre al periodo di startup.
  - Assume come target di mercato: (i) la popolazione Italiana di età compresa tra i 30 e i 65 anni d'età che utilizza internet (circa 18M di individui), e (ii) le aziende Italiane con fatturato maggiore di 1€m, 800K aziende
  - Ipotizza di raggiungere in tre anni una quota di mercato pari al 28% del mercato target individui e 30% del mercato target corporate (percentuali delle iscrizioni previste al terzo anno di Piano)
- Il Piano evidenzia una **crescita del fatturato** con CAGR 84% e EBITDA% 20% nel Anno 3 di Piano
- Prevede costi principalmente variabili (circa il 90%) e stimati in base al fatturato, riconducibili essenzialmente al valore delle *royalties* e *fee* riconosciute a Consulenti e Partner Commerciali
- Il costo fisso più importante è il **costo del personale** (circa 2% dei ricavi) di cui abbiamo ricevuto il dettaglio di stima in base ai costi medi per figura professionale
- Il Piano evidenzia una notevole **generazione di cassa** dovuta alle ipotesi di gestione del capitale circolante: incasso immediato dei **crediti commerciali** (data la particolare natura del servizio che consente il pagamento immediato all'erogazione del servizio da parte dei clienti) e pagamento dei **debiti commerciali** a 30 giorni (*royalties*) e a 60 giorni (fornitori)
- Il Piano non riporta debiti di natura finanziaria per il ricorso a capitale di debito

OK

*Il BP MeValaute presenta una **meccanica** sostanzialmente **corretta e accurata** in termini di: (i) modellizzazione economica e finanziaria, ...*

OK

*... (ii) relazione tra input e output del BP, (ii) coerenza dei driver del BP con il Modello di Business MeValaute e i KSF del mercato*

## ***Executive summary: Business Plan MeValue (cont.)***

**Business  
Plan  
-  
Key Issue**

L'analisi del Modello di Business e del BP MeValue ha identificato alcune **aree di attenzione**:

- **Ramp-up dell'iniziativa**: pur presentando tassi di penetrazione sul mercato potenziale non irragionevoli, il raggiungimento della numerica clienti prevista a Piano nell'Anno 3 (5,2M private subscriber e 240K corporate subscriber) potrebbe richiedere tempiste più lunghe per generare *awareness* e *adoption*:
  - Soluzione ad oggi non presente sul mercato
  - Soluzione che richiede alcuni anni per «stabilizzare» l'algoritmo di rating
- **Go-to-market dell'iniziativa**: da validare l'efficacia dei canali commerciali ipotizzati dal BP:
  - **Sales Force**: rete di vendita costituita da Consulenti Reputazionali/Aziendali, Corporate e PMI, Associazioni di categoria
  - **Demand Trigger**: ruolo fondamentale di *Opinion Maker* per incrementare *awareness* della soluzione, e di *First Adopter* per avviare *adoption* (creando un «volano» coinvolgendo clienti, fornitori, dipendenti)
- **Potenziale «retaliation» di altri Player**: da valutare il potenziale impatto sulle performance del BP di reazioni da parte di Operatori Web/Tech (e.g. LinkedIn), Operatori Business Information (e.g. Equifax, Dun & Bradstreet, Experian), Editori Professional/Digital (e.g. Reed Elsevier, Wolter Kluwer, Thomson) e Operatori Rating (e.g. S&P, Fitch, Moody's)
- **«Stabilizzazione» score/algoritmo di Rating**: da validare le tempistiche di assestamento dell'algoritmo di Rating nel generare score coerenti, anche in relazione alle attività di supporto del World Ethics Committee



*Il principali **punti di attenzione** relativi al BP MeValue includono: (i) ramp-up sul 3 anni dal lancio, (ii) modello di go-to-market per generare *awareness* e *adoption*, (iii) reazione competitiva/ ingresso di altri Operatori, (iv) timing per «consistenza» score*



*Tali elementi di incertezza potrebbero comportare un **delay** nella **adozione della soluzione** da parte del mercato, nel **raggiungimento degli obiettivi** previsti, e nella **generazione di cassa dell'iniziativa***



---

# *Overview Iniziativa e Mercato Potenziale*

2

## ***MeValuate: la Banca Mondiale della Reputazione***

**MeValuate** è la prima «banca etica mondiale della reputazione» in grado di dare un valore misurabile ad un **asset immateriale: la reputazione**

### **La Banca della Reputazione**

- MeValuate ha elaborato una banca dati virtuale che si prefigge di raccogliere per ogni profilo registrato (persona fisica o imprese) informazioni certificate da documentazione a supporto ufficiale, relative a 5 aree suscettibili di impatto sulla reputazione di una persona o azienda: penale, civile, fiscale, lavoro e impegno civile, studi e formazione (quest'ultima solo per individui)
- La banca dati è alimentata attraverso 3 tipi di input:
  1. La creazione di profili di se stessi (P-Pro): creati dall'interessato per documentare la propria posizione penale o civile, la propria attività lavorativa e di impegno civile e nel caso di individui la propria formazione
  2. La creazione di profili contro (P-Vs): in cui ogni utente può documentare controversie contro terzi
  3. Integrazioni e Risposte: update di informazioni precedentemente caricate

### **Il Rating Reputazionale**

- Le informazioni contenute nei documenti prodotti sono elaborate al fine di produrre un «Rating Reputazionale» o «Rating Mev» tale da garantire una misurazione oggettiva della reputazione del soggetto
- Il rating elaborato è composto da 5 elementi (4 per le imprese) che esprimono il punteggio/sub-rating ottenuto per l'area sottoposta a valutazione: una lettera da «A» a «Z» per misurare il sub-rate civile, penale e fiscale, un numero da «1» a «100» per misurare il sub-rate relativo alle componenti lavoro e impegno civile, studi e formazione (solo per individui)
- Il rating è suscettibile di variazioni in seguito ad integrazioni dei dati precedentemente caricati
- Il rating è reso pubblico attraverso query da parte degli utenti Mevalate

### **Elementi Distintivi**

- Completa oggettività e riscontrabilità delle informazioni in quanto certificate
- Esclusione di tutte le informazioni positive o negative non certificate o non certificabili
- Oggettività, misurabilità e incorruttibilità del rating elaborato tramite un algoritmo

## MeValueate: Modello di Business



I principali **stream di revenues** per MeValueate sono:

- Fee per servizi di creazione profilo proprie stessi non certificato, certificazione del profilo e assegnazione rating
- Fee per servizi di creazione profili «contro» terzi e attribuzione rating
- Fee per servizi di integrazione del proprio profilo e aggiornamento rating esistente, o aggiornamento di un rating «contro» terzi, o risposta ad un rating «contro» ricevuto da terzi
- Fee per query su terzi

Uno **stream di costi** rilevante per la meccanica del business è il riconoscimento di royalties a soggetti che richiedano a terzi la creazione di un Rating Mev (utenti MeValueate, consulenti e altri partner)

---

## *MeValue: Figure e Partner Chiave*

Al fine di **trasformare informazioni** su persone e imprese in un **rating reputazionale oggettivo** MeValue ha istituito 2 figure chiave: Il **comitato etico** e i **consulenti reputazionali**

### Il Comitato Etico

- Comitato a **composizione internazionale** (Worldwide Ethics Committe) costituito da **7 figure**: un Segretario Generale e 6 Rappresentati Regionali, provenienti dal mondo della filosofia e etica dei diritti dell'uomo. La loro attività è basata sul rispetto di un «**Codice della Reputazione Universale**» elaborato per MeValue Holding Ltd da esperti di diritto, filosofia e etica e ispirato alla Dichiarazione universale dei diritti umani promossa dalle Nazioni Unite.
- **Garantiscono la correttezza etica** del rating reputazionale (coerenza con i principi etici contenuti nel codice della reputazione universale)
- **Assicurano** che i punteggi espressi dal rating abbiano **validità generale**, ossia che siano confrontabili tra loro al di fuori dei rispettivi contesti geopolitici, normativi e morali. Effettuano dunque un'attività di **normalizzazione** dei pesi attribuiti alle azioni svolte da individui e imprese nei diversi contesti.

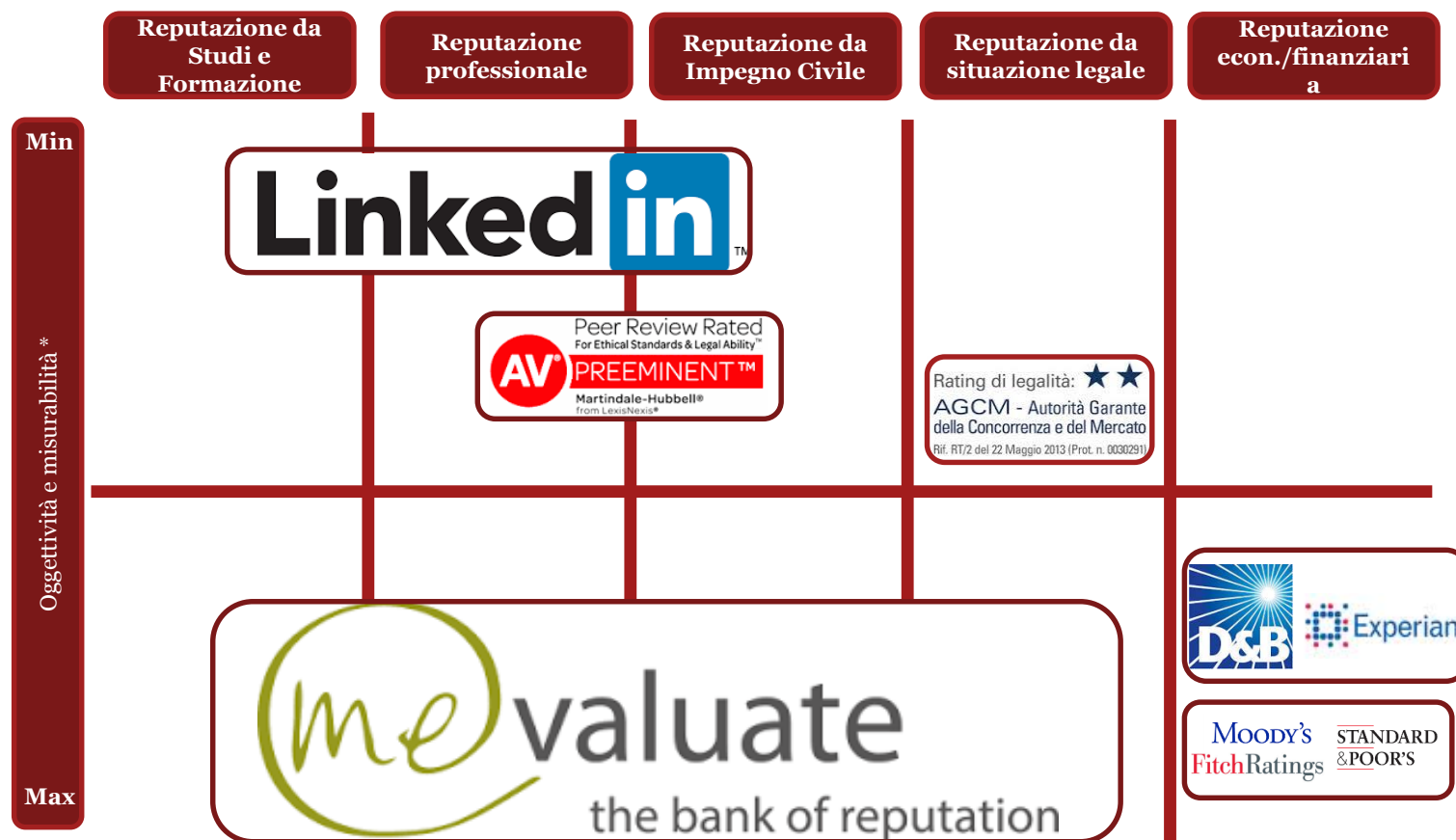
### I Consulenti Reputazionali

- Figure professionali responsabili della «**validazione**» dei certificati prodotti dagli utenti MeValue
- Sono figure provenienti da **4 categorie professionali** riconosciute dal nostro ordinamento giuridico: **Notai, Commercialisti, Revisori Legali, Avvocati**. In queste figure professionali MeValue riconosce l'**oggettiva capacità** di valutare e validare la **veridicità dei documenti** prodotti dagli utenti MeValue e che svolgono un ruolo chiave nel garantire l'oggettività del rating calcolato
- I professionisti coinvolti dovranno ricevere la qualifica di «**Consulente Reputazionale MeValue**» certificata da RINA Services SpA

## MeValuate: Clienti Target e Bisogni Ricercati

**MeValuate** si propone di misurare in modo oggettivo la **reputazione** di persone e imprese al fine di dare risposta alla carenza di informazioni oggettive per determinare l'**affidabilità** dei propri interlocutori in ambito sociale e professionale

Il **giudizio di affidabilità** di Individui e imprese è ad oggi affidato a strumenti che permettono una misurazione **oggettiva o incompleta** spesso basati su **pareri o considerazioni personali** e soprattutto nella maggior parte dei casi affidati alla buona fede di chi immette nel sistema informativo **notizie e dati non certificati**.  
MeValuate offre una misurazione la più completa e oggettiva possibile della reputazione di individui e imprese perché basata su **informazioni certificate** e su un **algoritmo di calcolo verificabile**



## MeValuate: Mercato Potenziale

Nel suo Piano di business MeValuate si rivolge, in fase di startup esclusivamente al **mercato Italiano**, avendo comunque la certezza, data la natura **universale** del Rating Mev di potersi rivolgere al più presto al **mercato nella sua interezza**.



---

## ***MeValue: Valore per i Clienti***

**MeValue** si propone di dare un **valore oggettivo** ad un asset strategico, **la reputazione**, ciò comporta diversi vantaggi agli utenti finali:

**1**

Il rating reputazionale nella sua **oggettività** e **misurabilità** permette a soggetti terzi di affidare le proprie **scelte relazionali/economiche/sociali** a strumenti più precisi e affidabili

**2**

Il rating reputazionale essendo elaborato in base a **parametri universalmente condivisi e riconosciuti** ha una **spendibilità globale** del suo valore come strumento di misurazione

**3**

Il rating reputazionale basandosi su **dati certificati e validati** da professionisti accreditati riduce al minimo i rischi legati a mistificazioni, false dichiarazioni, incomprensioni e errori

**4**

Il rating reputazionale riduce al minimo per l'utente finale il **costo di reperimento dell'informazione** necessaria per formulare un giudizio di meritorietà

**5**

La richiesta al proprio interlocutore di produrre il proprio rating è per gli utenti di MeValue una **fonte di reddito attraverso il meccanismo delle royalties** (*compliance* aziendale da centro di costo a centro di ricavo)

## ***Presenza di un «vuoto di mercato» a fronte di chiari Bisogni Ricercati di aziende e individui, a fronte di diffuse pratiche negative (Ingegneria della Reputazione)***

### ***Situation: Need dei Clienti Potenziali***

#### **Esigenze Funzionali**

- **Acquisti:** rating e qualifica di fornitori, appaltatori, consulenti, business partner
- **Vendite:** qualifica clienti, agenti, partner commerciali, distributori
- **Risorse Umane:** assunzione nuovi dipendenti, verifica dipendenti in forza
- **AFC:** Monitoraggio flussi finanziari, verifica antiriciclaggio dei clienti, verifica identità digitale

#### **Esigenze Settoriali**

- **Engineering & Construction:** controllo antimafia, verifica rischio infiltrazioni criminali, rating e qualifica appaltatori
- **Financial Institutions:** verifica antiriciclaggio, verifica clienti
- **Industrial & Consumer Goods:** affidabilità etica business partner (e.g. clienti, fornitori), *due diligence* partner, verifiche dipendenti e collaboratori

#### **Ambiti & Normative**

- **Antiriciclaggio:** D.Lgs. 231/2007, D.Lgs. 231/2001, Provvedimenti banca d'Italia
- **Anticorruzione:** Direttive OCSE, Legge 190/2012, D.Lgs. 231/2001
- **Antimafia:** D.Lgs. 159/2011 (Codice Antimafia)
- **Compliance:** D.Lgs. 231/2001
- **SSL & Ambiente:** D.Lgs. 81/2008 (Testo Unico SSL), D.Lgs. 152/2006 (Codice dell'Ambiente), D.Lgs. 334/1999 (Rischi Incidenti rilevanti)
- **Opere Pubbliche:** D.Lgs. 163/2006 (Codice dei Contratti Pubblici)

### ***Complication***

- **Ingegneria della Reputazione:** costruzione di profili *fake* (identità digitale vs. identità vera), ostacolo alla ricostruzione della vera identità, ostacolo agli azionisti privati, riciclaggio identitario della persona
- Mancanza di **meccanismi di certificazione** della informazioni (e.g. correttezza, completezza, autenticità)
- Mancanza di **indici/indicatori sintetici** di reputazione (e.g. affidabilità etica, finanziaria, civile) delle controparti



***MeValuate: WordCloud***



## MeValuate: SWOT Analysis

### Strenghts

- Primo esempio di «**rating reputazionale**» proposto sul mercato
- Unico esempio di rating determinato tramite un algoritmo di calcolo incorruttibile e imm modificabile
  - brevetto *pending* su algoritmo di calcolo al fine di prevenire imitazioni
- **Certificazione** di validità delle **informazioni** alla base del calcolo del rating prodotta da Professionisti provenienti da **Categorie Professionali**

### Opportunities

- Possibili **provvedimenti normativi** potrebbero introdurre l'obbligatorietà, per aspiranti partner di **Società Pubbliche**, di dotarsi di un rating assimilabile a quello di MeValuate
- Crescente interesse verso temi di anticorruzione, whistleblowing, antiriciclaggio, sia in ambito pubblico sia privato:
  - spinta a sviluppo e commercializzazione di strumenti di «misurazione della reputazione e della affidabilità»
- Crescente bisogno di **informazioni oggettive** su potenziali Business Partner a fronte dello sviluppo della **sharing economy**

### Weaknesses

- MeValuate si propone di misurare la **reputazione**, un **asset** intangibile soggetta in modo preponderante alla soggettività del giudizio (legata alle persone e ai fattori socio-culturali/ politici dei diversi Paesi) che ne compromette la valorizzazione
- **Go-to-market** «to-be-proven»: (i) **Sales Force** di Consulenti Reputazionali/Aziendali, Corporate e PMI, Associazioni, (ii) **Demand Trigger**
- Tempistica per «**stabilizzazione**» **score/algoritmo di Rating** (anche in relazione a supporto World Ethics Committee) da verificare

### Threats


- Potenziale irrigidimento della **normativa a tutela della privacy** con impatto negativo su diffusione e condivisione di informazioni e dati personali e sensibili
- Potenziali **Competitor** e/o **Nuovi Entranti** da settori adiacenti (Editoria Professionale, Business Information, Rating, Web) con forte posizionamento nel mercato di riferimento e elevata capacità di sviluppo/investimento (e. LinkedIn, S&P, Reed, Equifax)
  - **Effetti mitiganti** per MeValuate legati a: (i) soluzione Mev capace di misurare la reputazione a 360°, (ii) domanda di brevetto USA relativa a algoritmi, successivamente estesa a livello internazionale, (iii) capacità di tutelare la proprietà intellettuale da eventuali violazioni da parte di potenziali competitor

---



# *Fattori Critici di Successo*

**2.1**

***I Fattori Critici di Successo includono elementi di prodotto (e.g. algoritmo, certificazione fonti), di tecnologia ITC ...***

Key Success Factor	Business Model MeValue
<p><b>Modello di Business &amp; Piattaforma Tecnologica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>IBM - Technology Partner</b></li> <li>• <b>PwC - Business Partner</b></li> </ul>  <p>OK</p>
<p><b>Autorevolezza &amp; Affidabilità</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Worldwide Ethics Committee (WEC)</b></li> <li>• <b>Algoritmo Brevettato</b></li> </ul> <p>OK</p>
<p><b>Certificazione Documentale</b></p>	<p><b>Consulenti Reputazionali</b> (avvocati, commercialisti, notai, revisori legali)</p> <p>OK</p>

**... e di modello di go-to-market, con modello di business MeValueate complessivamente rispondente ai KSF del business ...**

Key Success Factor	Business Model MeValueate
<b>Demand Trigger</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Corporate/PMI</b></li><li>• <b>Banche/Assicurazioni</b></li><li>• <b>Associazioni</b></li></ul> 
<b>Sales Network</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Consulenti Reputazionali</b></li><li>• <b>Corporate/PMI</b></li><li>• <b>Associazioni</b></li></ul> 

**... attraverso la costituzione di un «ecosistema» complesso di stakeholder e partner**






---

# *Benchmark Competitivo*

**2.2**





## MeValue: Competitive Benchmark

Il management di MeValue ha identificato 3 benchmark principali nel settore dei *Reputational Rating*: il «**Rating di Legalità**» AGCM, il «**Martindale –Hubbell Rating**» (rating reputazionale di categoria) e il «**Credit Rating**» (e.g. rating Standard&Poors, Fitch)


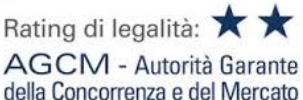


	Rating Mev	Rating di Legalità	M-H Rating	Credit Rating
		Rating di legalità: ★★ AGCM - Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato		
<b>Player</b>	<b>MeValue</b>	<b>AGCM</b> – Autorità Garante Concorrenza e Mercato	<b>Martindale-Hubbell</b> (JV tra Internet Brands e LexisNexis/Reed Elsevier)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moody's</b></li> <li>• <b>Fitch Ratings</b></li> <li>• <b>Standard &amp; Poors</b></li> </ul>
<b>Tipologia Rating</b>	<b>Rating Reputazionale</b> di individui e aziende	<b>Rating di Legalità</b> delle aziende	<b>Rating di Credibilità Professionale</b> di Avvocati e Legali	<b>Rating di Meritorietà Creditoria</b> di aziende e Stati Sovrani
<b>Natura e ambito di validità normativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codice della reputazione universale</li> <li>• Validità: mondo*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delibera AGCM del 14.11.2012 ex Legge n. 62/2012</li> <li>• Validità: Italia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peer Review +client rating (giudizio elaborato da colleghi e clienti)</li> <li>• Validità: USA, Canada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fair Credit Reporting Act (1971), Fair and Accurate Credit Transaction Act (2003)</li> <li>• Validità: mondo**</li> </ul>
<b>Chi può richiedere il Rating</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individui</li> <li>• Imprese</li> <li>• Enti pubblici e privati</li> </ul>	Imprese con fatturato maggiore di 2€M, con sede in Italia ed iscritte al Registro delle Imprese da almeno 2 anni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Martindale-Hubbell</li> <li>• Avvocati, soci, direttori marketing e colleghi</li> </ul>	Not Applicable: il credit rating è assegnato ad aziende che hanno una «credit history»
<b>Elementi a composizione del Rating</b>	Situazione penale, civile, fiscale, lavoro e impegno civile, studi e formazione (solo per individui)	Situazione penale, antitrust, giuslavoristica, fiscale, amministrativi, finanziaria (verso PA), controlli di conformità, corporate social responsibility, white list	Feedback e review di colleghi (peers) e clienti	Credit history e bilanci pubblicati



## MeValue: Competitive Benchmark (cont.)

	Rating Mev	Rating di Legalità	M-H Rating	Credit Rating
				
<b>Condizioni pregiudiziali per ottenere il rating</b>	Nessuna	Nessuna condanna nei 2 anni antecedenti la richiesta del rating	Essere abilitati ad esercitare l'attività forense da 5 anni	Avere una credit history
<b>Tempo per la concessione del rating</b>	Immediato	60-90 giorni	Indefinito	Immediato
<b>Tipologia Rating</b>	Graduato su 5 categorie di valutazione	On-off su tre livelli di valutazione	Graduato duale	Graduato singolo
<b>Profondità Rating</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dettagliato su 5 aree</li> <li>• Visualizzazione delle caratteristiche</li> <li>• Download dei documenti</li> </ul>	Graduato sintetico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Award type</li> <li>• Feedback e commenti sono pubblicati da M-H</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rating sintetico</li> <li>• Disponibile l'accesso al rating report</li> </ul>
<b>Estensione temporale Rating</b>	Storico di 5 anni	Puntuale	Ultimi eventi	Puntuale
<b>Dinamicità Rating</b>	Aggiornamento continuo	Non determinata	Aggiornamento continuo	Aggiornamento biennale
<b>Attestazioni alla base del rating</b>	Certificati e documenti conformi agli originali	Autocertificazioni	Peer review e survey condotte da altri avvocati e collezionati da M-H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentazione fornita da creditori</li> <li>• Bilanci pubblicati</li> </ul>

## MeValuate: Competitive Benchmark (cont.)

	Rating Mev	Rating di legalità	M-H Rating	Credit Rating
				
<b>Tipologia di controlli sulle attestazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controllo di veridicità da parte di professionisti abilitati</li> <li>Controllo pubblico diffuso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralizzati preventivi</li> <li>Centralizzati in occasione di rinnovo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappresentati di M-H</li> <li>Avvocati sotto review attraverso referenze fornite</li> </ul>	I soggetti coinvolti
<b>Occasioni dei controlli di veridicità delle attestazioni</b>	Continuo, immediato e su tutti i documenti	A campione all'inizio e in occasione di rinnovo	Al momento della inquiry	Solo quando il soggetto coinvolto richiede il credit report
<b>Sicurezza Attribuzione Rating</b>	Automatica tramite algoritmo di calcolo	Elaborata manualmente	Brand recognition e tradizione di M-H	Automatica utilizzando tabelle di calcolo
<b>Costo Rating</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P-pro: 15€, 50€ o 80€ (individui), 150€ (aziende)</li> <li>I-pro: 10€ (individui), 50€ (aziende)</li> </ul>	Gratuito	Variabile da 59\$ a 1000\$ a seconda della completezza	Not applicable
<b>Onerosità Query</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3€ sintetica (individui)</li> <li>5€ sintetica (imprese)</li> <li>20€ dettagliata (individui)</li> <li>40€ dettagliata (imprese)</li> </ul>	Gratuite	Gratuite	<ul style="list-style-type: none"> <li>Credit report: gratuito ogni 12 mesi</li> <li>CR+ credit score: 14,9\$ - 39,9\$</li> <li>Monthly monitor: 17,9\$ - 29,9\$</li> </ul>
<b>Blacklist</b>	Presente e motivata	Presente e non motivata	Not applicable	Not applicable

---

# *Analisi del Business Plan*

3

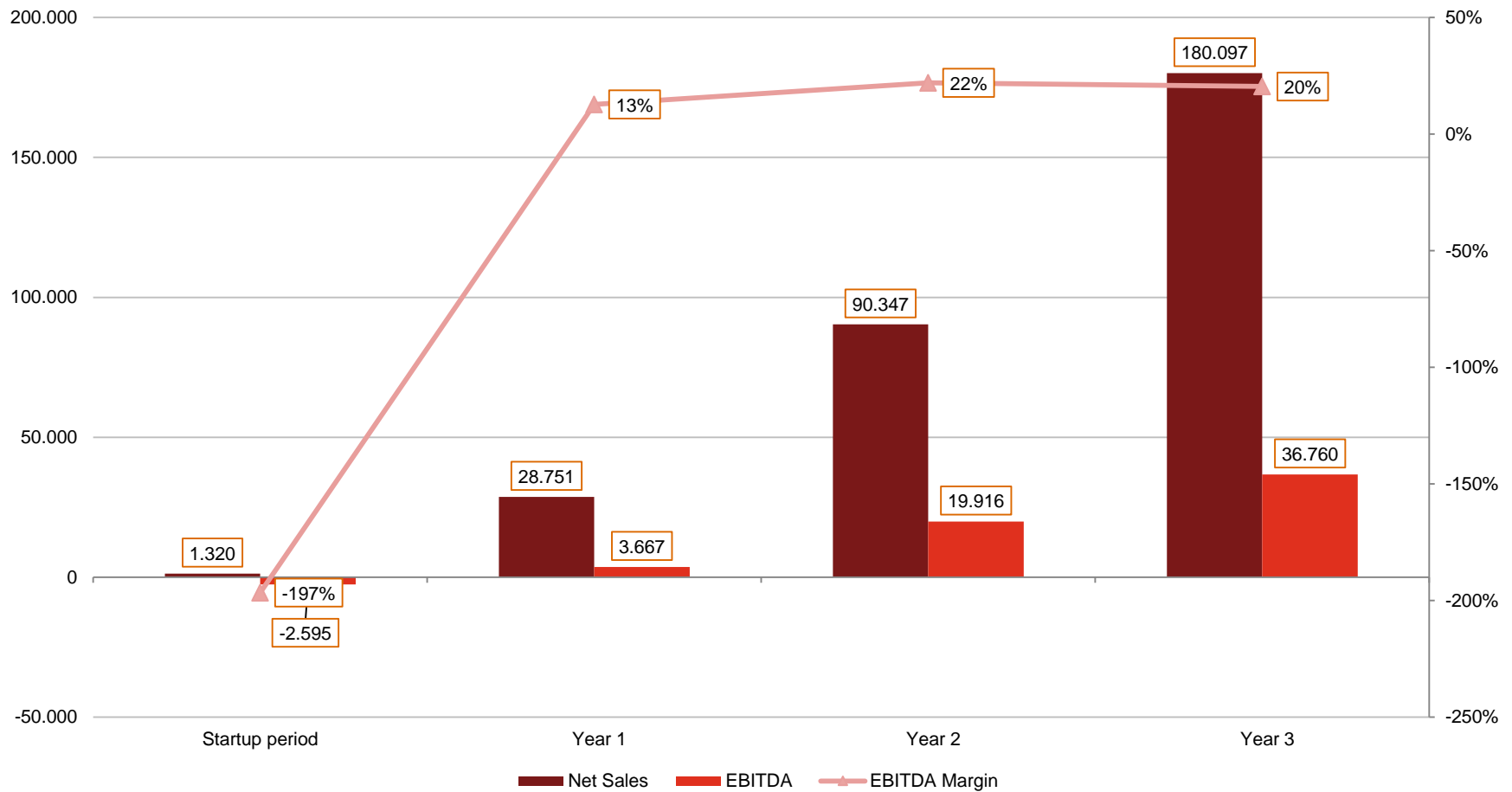
---

# *Principali Risultati eco-fin*

**3.1**

## *Il Piano MeValueate ipotizza di raggiungere Sales €180M al terzo anno dal lancio, con un EBITDA atteso del 20% ...*

### Principali risultati economici (€/000)



## ... con una struttura di costi variabili pari a circa il 90% della base costi, costituiti essenzialmente da commissioni e royalties dovute a consulenti e business partner di MeValuate

Le proiezioni economiche elaborate dal Management di MeValuate evidenziano i seguenti risultati attesi:

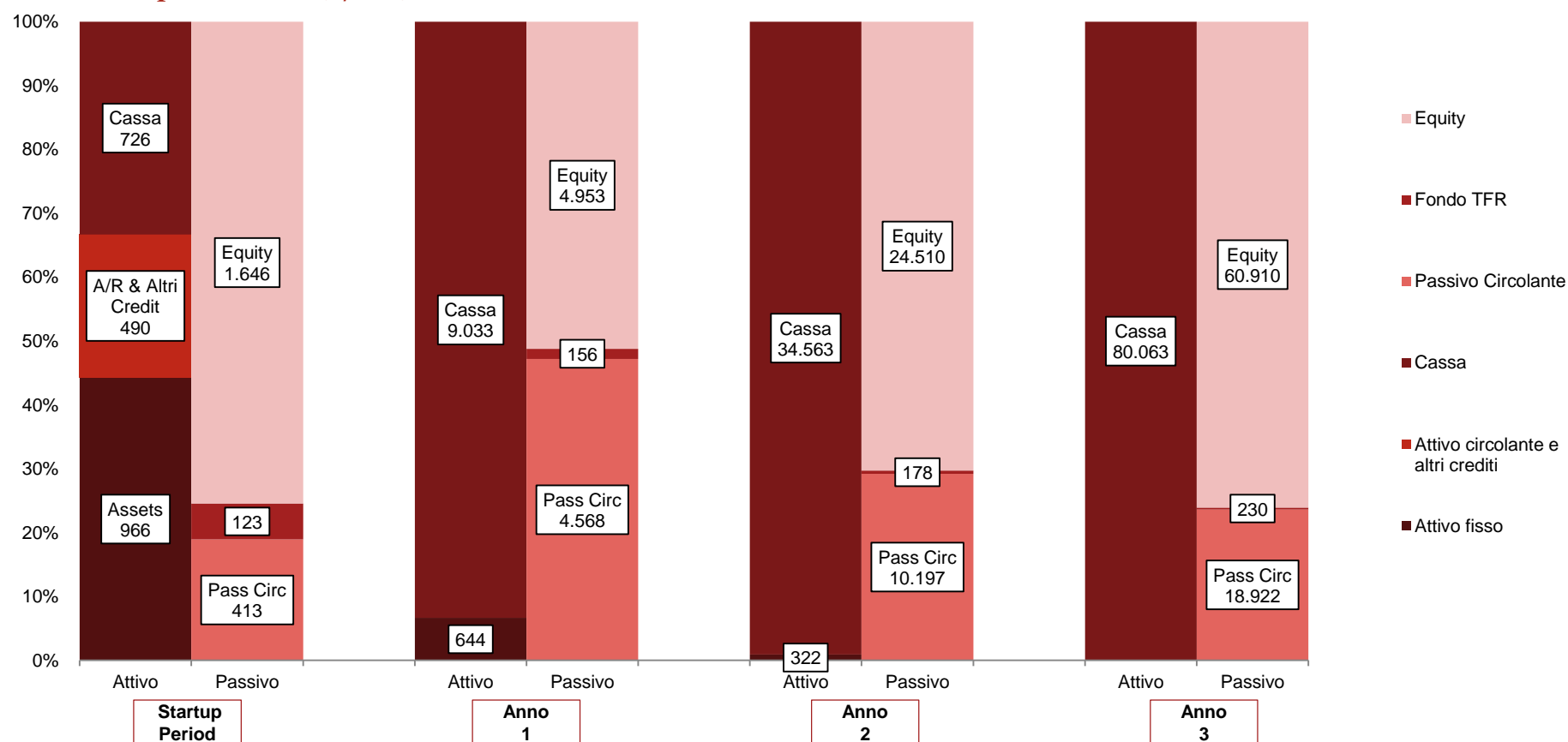
- **Ricavi da vendite:** si prevedono crescere nei 3 anni di Piano ad un CAGR dell' 84% (escluso il periodo di startup) passando da un totale ricavi da vendite pari a 28,7 €M nel primo anno di Piano a 180 €M nel terzo anno di Piano;
- **Costi Commerciali e di Produzione:** si prevedono crescere nei 3 anni di Piano ad un CAGR medio dell' 83% (escluso il periodo di startup) passando da un totale costi pari a 22,2 €M nel primo anno di Piano a 134 €M nel terzo anno di Piano;
- **Costi per Personale e Spese Generali:** si prevedono crescere nei 3 anni di Piano ad un CAGR medio dell' 17% (escluso il periodo di startup) passando da un totale costi pari a 2,8 €M nel primo anno di Piano a 8,4 €M nel terzo anno di Piano;
- L'**EBITDA** è previsto crescere ad un CAGR del 116% con un EBITDA Margin in crescita dal 13% nel primo anno di Piano al 20% nel terzo anno di Piano
- La **Cassa** generata nell'arco di Piano è prevista crescere da 1,2 €M nel periodo di startup a 80€M nel terzo anno di Piano per effetto dell'incremento dei ricavi e della gestione del capitale circolante

Euro /000	Startup period	Year 1	Year 2	Year 3	CAGR
Private Subscribers		1.219.881	2.815.110	5.254.872	
Corporate Subscribers		80.000	160.000	240.000	
<b>Net Sales</b>	<b>1.320</b>	<b>28.751</b>	<b>90.347</b>	<b>180.097</b>	<b>84%</b>
<b>Commissions and Insurance</b>	<b>342</b>	<b>7.215</b>	<b>22.875</b>	<b>45.771</b>	<b>85%</b>
<b>Production Costs</b>	<b>568</b>	<b>10.111</b>	<b>29.448</b>	<b>59.014</b>	<b>80%</b>
<b>Commercial Costs</b>	<b>681</b>	<b>4.950</b>	<b>14.787</b>	<b>30.132</b>	<b>83%</b>
<b>Contribution Margin</b>	<b>-270</b>	<b>6.474</b>	<b>23.236</b>	<b>45.180</b>	<b>91%</b>
	%	-20%	23%	26%	25%
<b>Personnel Costs</b>	<b>1.487</b>	<b>1.882</b>	<b>2.140</b>	<b>2.775</b>	<b>14%</b>
<b>General costs</b>	<b>438</b>	<b>925</b>	<b>1.180</b>	<b>1.645</b>	<b>21%</b>
<b>Other startup costs</b>	<b>400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.000</b>	
<b>EBITDA*</b>	<b>-2.595</b>	<b>3.667</b>	<b>19.916</b>	<b>36.760</b>	<b>116%</b>
	%	-197%	13%	22%	20%
Multi-year Costs (startup fase)	1.438	0	0		
Amortizations of multi-year Costs	360	360	360	360	
<b>EBIT</b>	<b>-2.954</b>	<b>3.308</b>	<b>19.557</b>	<b>36.400</b>	<b>122%</b>

Euro /000	Startup period	Year 1	Year 2	Year 3
<b>NET WORKING CAPITAL</b>	<b>(413)</b>	<b>(4.568)</b>	<b>(10.197)</b>	<b>(18.922)</b>
<b>NET FIXED ASSETS</b>	<b>966</b>	<b>644</b>	<b>322</b>	<b>-</b>
TFR	(123)	(156)	(178)	(230)
<b>NET INVESTED CAPITAL</b>	<b>430</b>	<b>(4.080)</b>	<b>(10.053)</b>	<b>(19.152)</b>
<b>EQUITY</b>	<b>1.646</b>	<b>4.953</b>	<b>24.510</b>	<b>60.910</b>
<b>NET FINANCIAL POSITION</b>	<b>(1.216)</b>	<b>(9.033)</b>	<b>(34.563)</b>	<b>(80.063)</b>
<b>EQUITY + NFP</b>	<b>430</b>	<b>(4.080)</b>	<b>(10.053)</b>	<b>(19.152)</b>

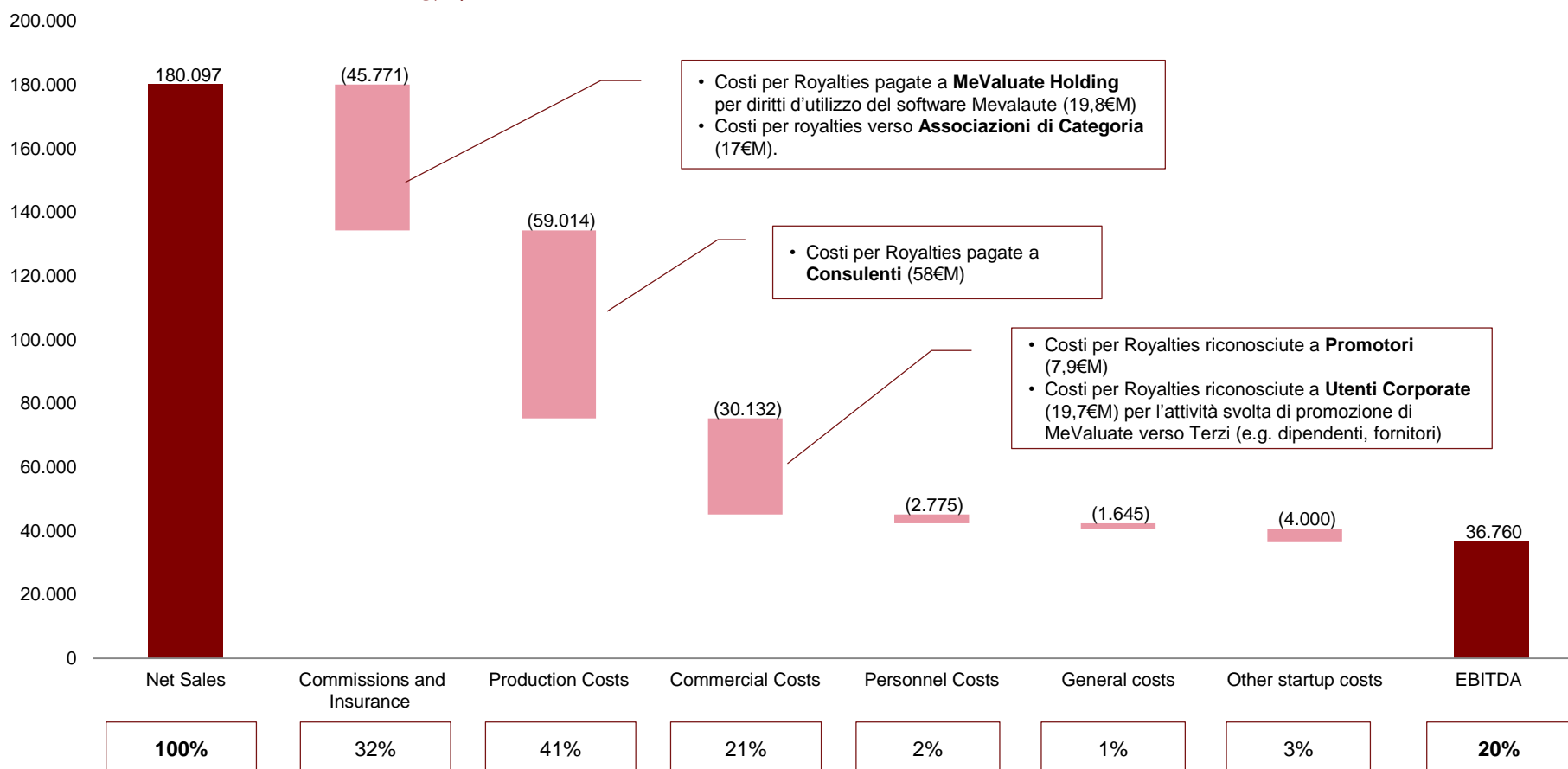
***Il Piano ipotizza l'incasso immediato per i servizi erogati via Web (e.g. query, elaborazione rating), pagamento dei fornitori a 30/60 gg, con rilevante generazione di cassa***

**Situazione patrimoniale (€/000)**



## La struttura dei costi nell'Anno 3 di Piano è composta essenzialmente da costi della produzione relativi al pagamento di royalties e fee riconosciute a intermediari e business partner

Struttura del Conto Economico (Anno 3, €/000)





---

# *Assumption della Top Line*

**3.2**

## Top Line: ipotesi di adozione/penetrazione del Mercato Potenziale

Il Piano economico finanziario predisposto dal Management di MeValueate si basa sulle seguenti ipotesi di penetrazione del mercato e di utilizzo dei servizi offerti:

	Model Accuracy	
<b>Penetrazione Mercato di Riferimento</b> (18,8M di individui e 800K imprese)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iscrizione a MeValueate di: <b>6,5%</b> nel primo anno; <b>15%</b> nel secondo anno e <b>28%</b> nel terzo anno del target <b>Individui</b>;</li> </ul>	=
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iscrizione a MeValueate di: <b>10%</b> nel primo anno; <b>20%</b> nel secondo anno e <b>30%</b> nel terzo anno del target <b>Individui</b>;</li> </ul>	=
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisto dei servizi <b>P-pro, P-pro L, Me-cert, L-qu</b> da parte di: <b>2%</b> (31% degli iscritti) nel primo anno; <b>6,5%</b> (43% degli iscritti) nel secondo anno e <b>14%</b> (50% degli iscritti) nel terzo anno del target complessivo <b>Individui</b>;</li> </ul>	OK
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisto dei servizi <b>P-pro, P-pro L, Me-cert, L-qu</b> da parte di: <b>4%</b> (40% degli iscritti) nel primo anno; <b>10%</b> (50% degli iscritti) nel secondo anno e <b>15%</b> (50% degli iscritti) nel terzo anno del target <b>Corporate</b>;</li> </ul>	OK
<b>Utilizzo altr servizi di MeValueate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisto del servizio <b>I-pro da parte di: 0%</b> degli acquirenti (<b>Individui e Corporate</b>) di un P-pro durante il primo anno, <b>70%</b> durante il secondo e terzo anno;</li> </ul>	=
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effettuazione di <b>una P-vs</b> (gratis) da parte di <b>ogni</b> acquirente (<b>Individuo</b>) di un P-pro e effettuazione di <b>due P-vs</b> (gratis) da parte di <b>ogni</b> acquirente (<b>Corporate</b>) di un P-pro</li> </ul>	=
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo del servizio <b>I-vs</b> da parte di: <b>5%</b> degli utenti P-vs <b>Individui e Corporate</b> nel corso dello stesso anno d'effettuazione della P-vs</li> </ul>	OK
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generazione di una risposta (<b>D-re</b>) da parte di: <b>10%</b> dei P-vs nel primo anno, <b>30%</b> nel secondo anno, <b>50%</b> nel terzo anno (sia utenti Individui, sia utenti Corporate);</li> </ul>	OK
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisto di una Query dettagliata (<b>D-qu</b>) da parte di: <b>8%</b> degli iscritti (0,5% del target) nel primo anno, <b>15%</b> (3% del totale target) nel secondo anno, <b>18%</b> (5% del target) nel terzo anno (<b>Individui</b>);</li> </ul>	OK
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisto di una Query dettagliata (<b>D-qu</b>) da parte di: <b>40%</b> degli iscritti (4% del target) nel primo anno, <b>50%</b> (10% del target) nel secondo anno, <b>50%</b> (15% del totale target) nel terzo anno (<b>Corporate</b>);</li> </ul>	OK

## Top Line: ipotesi di Prezzi e funzionalità dei servizi

Servizi	Descrizione	Acquistato	Prezzo Imprese	Prezzo individui
<b>ISCRIZIONE</b>	Iscrizione al sito MeValuate necessaria per poter accedere a tutti i servizi	Chiunque	Gratis	Gratis
<b>P-PRO CERT</b>	Creazione profilo pro se stessi con contestuale certificazione e data entry dei documenti da parte del consulente reputazionale (affiliato MEV e scelto dal cliente). Genera e attribuisce un rating.	Chiunque	€ 150	€80
<b>P-PRO</b>	Creazione profilo pro se stessi non certificato, e cioè senza certificazione e senza data entry dei documenti da parte del consulente reputazionale. Genera e attribuisce un rating facsimile.	Individui	0	€15
<b>ME-CERT</b>	Certificazione dei documenti e controllo dati da parte del consulente reputazionale successivamente al P-PRO (Profilo Pro se stesso non certificato). Qualifica il rating.	Individui	0	€35
<b>I-PRO CERT</b>	Integrazione profilo pro se stessi con contestuale certificazione e data entry dei documenti da parte del consulente reputazionale. Aggiorna il rating esistente.	Proponente P-Prp o P-pro cert	€50	€10
<b>P-VS</b>	Creazione profilo contro terzo. Genera e attribuisce un rating oppure lo aggiorna (se già esistente).	Chiunque	€100	€10
<b>I-VS</b>	Integrazione profilo contro terzo. Aggiorna il rating esistente.	Proponente P-vs	€30	€2
<b>D-RE CERT</b>	Risposta documentata ad un P-VS, ad un I-VS o ad un C-VS con contestuale certificazione e data entry dei documenti da parte del consulente reputazionale. Aggiorna il rating esistente.	Vittima profilo P-vs	€100	€50
<b>L-QU</b>	Query light su un terzo. Permette la visualizzazione del rating.	Chiunque	€5	€3
<b>D-QU</b>	Query documentata su terzo. Permette di conoscere il rating storico degli ultimi 5 anni, la visualizzazione del rating attuale e il download di tutti i documenti.	Chiunque	€40	€20
<b>BIZ-QU</b>	Query documentata su terzo. Permette di conoscere il rating storico degli ultimi 5 anni, la visualizzazione del rating attuale e il download di tutti i documenti. E' riservata all'impresa/ente partner di MeValuate.	Impresa/Ente partner di MeValuate	€80	€40

---

# *Model Accuracy*

3.3

## La meccanica della **Top Line** appare corretta in relazione ai driver, e coerente con il modello di business

	Evoluzione in arco di Piano	Driver & Formule di calcolo	Model Accuracy
<b>Ricavi P-Pro</b>	I ricavi vanno da 19,8 € mln nel primo anno di Piano fino a 74,3 €mln nel terzo anno di Piano con un CAGR del 55%. Il BP prevede anche ricavi P-Pro per il periodo di startup per circa 1,2 € mln	<b>Utenti p. fisiche:</b> 50% della quota di utenti target (2% primo 6,5% secondo 14% terzo anno)* moltiplicato per il costo unitario P-Pro 80€** <b>Utenti corporate:</b> quota di utenti target (4% primo 10% secondo 15% terzo anno)moltiplicato per il costo unitario P-Pro 150€**	OK
<b>Ricavi P-Pro L</b>	I ricavi vanno da 2,8 € mln nel primo anno di Piano fino a 10,5 €mln nel terzo anno di Piano con un del 55%. Il BP non prevede ricavi P-Pro L per il periodo di startup	<b>Utenti p. fisiche:</b> 50% del 2% utenti target (2% primo 6,5% secondo 14% terzo anno)* moltiplicato per il costo unitario P-Pro L 15€** <b>Utenti corporate:</b> NA	OK
<b>Ricavi ME Cert</b>	I ricavi vanno da 6,5 € mln nel primo anno di Piano fino a 24,6 €mln nel terzo anno di Piano con un CAGR del 55%. Il BP non prevede ricavi ME-Cert per il periodo di startup	<b>Utenti p. fisiche:</b> 50% del 2% utenti target (2% primo 6,5% secondo 14% terzo anno)* moltiplicato per il costo unitario ME-Cert 35€** <b>Utenti corporate:</b> NA	OK
<b>Ricavi I-Pro</b>	I ricavi vanno da 4,1 € mln nel secondo anno di Piano a 8,4 €mln nel terzo anno di Piano. Il BP non prevede ricavi I-Pro per il periodo di startup e per il primo anno di Piano	<b>Utenti p. fisiche:</b> 70% degli utenti P-Pro totalizzati nell'anno di Piano precedente moltiplicato per costo unitario I-Pro 10€** <b>Utenti corporate:</b> 70% degli utenti P-Pro totalizzati nell'anno di Piano in corso moltiplicato per costo unitario I-Pro 50€**	OK
<b>Ricavi I-Vs</b>	I ricavi vanno da 0,4 € mln nel secondo anno di Piano a 0,8 €mln nel terzo anno di Piano. Il BP non prevede ricavi I-Vs per il periodo di startup e per il primo anno di Piano	<b>Utenti p. fisiche:</b> 5% degli utenti P-Vs* totalizzati nell'anno di Piano in corso moltiplicato per costo unitario I-Vs 2€** <b>Utenti corporate:</b> 5% degli utenti P-Vs* totalizzati nell'anno di Piano in corso moltiplicato per costo unitario I-Vs 30€**	OK
<b>Ricavi D-Re</b>	I ricavi vanno da 1,7 € mln nel primo anno di Piano fino a 68,5 €mln nel terzo anno di Piano con un CAGR del 237%. Il BP non prevede ricavi D-Re per il periodo di startup	<b>Utenti p. fisiche:</b> quota (10% primo, 30% secondo 50% terzo anno) degli utenti P-Vs* totalizzati nell'anno di Piano per costo unitario I-Pro 50€** <b>Utenti corporate:</b> quota (10% primo, 30% secondo 50% terzo anno) degli utenti P-Vs* totalizzati nell'anno di Piano per costo unitario I-Pro 100€**	OK
<b>Ricavi L-Qu</b>	I ricavi vanno da 1,1 € mln nel primo anno di Piano fino a 8,1 €mln nel terzo anno di Piano con un CAGR del 90%. Il BP non prevede ricavi L-Qu per il periodo di startup	<b>Utenti p. fisiche:</b> quota di utenti target (2% primo 6,5% secondo 14% terzo anno)* moltiplicato per il costo unitario L-Qu 3€** scontato 10% <b>Utenti corporate:</b> quota di utenti target (4% primo 10% secondo 15% terzo anno) moltiplicato per il costo unitario L-Qu 5€** scontato 10%	OK
<b>Ricavi D-Qu</b>	I ricavi vanno da 2,9 € mln nel primo anno di Piano fino a 24,1 €mln nel terzo anno di Piano con un CAGR del 103%. Il BP prevede anche ricavi P-Pro per il periodo di startup per circa 0,3 € mln	<b>Utenti p. fisiche:</b> quota di utenti target (0,5% primo 3% secondo 5% terzo anno)* moltiplicato per il costo unitario L-Qu 20€** scontato 15% <b>Utenti corporate:</b> quota di utenti target (4% primo 10% secondo 15% terzo anno)* moltiplicato per il costo unitario L-Qu 40€** scontato 15%	OK

## La meccanica dei **Costi Diretti** appare corretta e prevalentemente legata ai volumi di fatturato

	Evoluzione in arco di Piano	Driver & Formule di calcolo	Model Accuracy
<b>Commissions &amp; Insurance costs</b>	<b>Electronic Payment System:</b> pari a 0,5 €M nel primo anno di Piano si incrementano fino a 3,2 €M (CAGR 84%)	• 1,5% del totale ricavi dell'anno	OK
	<b>MeValue Royalties:</b> pari a 3,1 €M nel primo anno di Piano si incrementano fino a 19,8 €M (CAGR 84%)	• 11% del totale ricavi dell'anno	OK
	<b>Association Royalties:</b> pari a 2,6 €M nel primo anno di Piano si incrementano fino a 17,1 €M (CAGR 86%)	• 10% dei ricavi per P-pro, ME-cert, I-pro, I-vs, D-re, L-qu, D-qu	OK
	<b>Free Patronage Fund &amp; Free Profile:</b> pari a 0,8 €M nel primo anno di Piano si incrementano fino a 5,4 €M (CAGR 84%)	• 3% del totale ricavi dell'anno	OK
<b>Production costs</b>	<b>Consultants Royalties:</b> pari a 9,7 €M nel primo anno di Piano si incrementano fino a 58,4 €M (CAGR 82%)	• Percentuale dei ricavi per categoria prodotto e per tipologia utente:	OK
	<b>Computer Security (IBM):</b> pari a 0,1 €M dato flat nell'arco di Piano*	<b>1. P-pro:</b> Individui 42%, corporate 33%	
	<b>Cloud Computing (IBM):</b> pari a 9,7 €M nel primo anno di Piano si incrementano fino a 58,4 €M (CAGR 26%)*	<b>2. Me-cert:</b> Individui 48%	
	<b>Software maintenance:</b> pari a 0,03 €M dato flat nell'arco di Piano*	<b>3. D-re:</b> Individui 40% corporate 30%	
		<b>4. L-qu:</b> Individui 5% corporate 5%	
		<b>5. D-qu:</b> Individui 5% corporate 5%	
<b>Commercial Costs</b>	<b>Promoters Royalties:</b> pari a 0,6 €M nel primo anno di Piano si incrementano fino a 7,9 €M (CAGR 130%)	• 10% dei ricavi da D-re 15% dei ricavi da L-qu e 15% dei ricavi da D-qu	OK
	<b>Help desk IBM:</b> pari a 0,1 €M nel primo anno di Piano si incrementano fino a 0,5 €M (CAGR 65%)	• Fee mensile: 10k€ primo anno, 20k€ secondo anno 45 k€ terzo anno	OK
	<b>Foundation &amp; Ethics Committee:</b> pari a 0,3 €M dato flat nell'arco di Piano*		
	<b>Marketing &amp; Communication:</b> pari a 0,4 €M dato flat nell'arco di Piano*		
	<b>Various Marketing:</b> pari a 0,04 €M nel primo anno di Piano si incrementano fino a 0,7 €M *		
	<b>Big Clients Fee:</b> pari a 3,2 €M nel primo anno di Piano si incrementano fino a 19,7 €M (CAGR 83%)	• Percentuale dei ricavi per categoria prodotto e per tipologia utente: 12% per P-pro, P-pro L, Me-cert, D-re, I-po, I-vs; 5% per L-qu e D-qu	OK
<b>Commercial MBO:</b> pari a 0,1 €M nel primo anno di Piano si incrementano fino a 1 €M (CAGR 84%)	• 0,5% del totale ricavi dell'anno	OK	

## La meccanica dei **Costi Indiretti** appare corretta, con dettaglio puntuale delle risorse impiegate nell'arco di Piano

	Evoluzione in arco di Piano	Driver & Formule di calcolo	Model Accuracy
<b>Personnel costs</b>	<b>Management costs:</b> pari a 0,2 €M nel primo e secondo anno di Piano e a 0,3 €M nel terzo anno	• Calcolati come salario annuo: CEO 200 k€, Presidente 70k€, VP 20k€	OK
	<b>Sales office:</b> pari a 0,4 €M nel primo e secondo anno di Piano e a 0,6 €M nel terzo anno	• Calcolati come salario annuo: 1 Manager 150k€, 3 Area Manager 70 k€, Junior Commercial ( 3 Anno 1, 6 Anno 2 e 9 Anno 3) 35k€ annui	OK
	<b>Marketing office:</b> pari a 0,2 €M nel primo e secondo anno di Piano e a 0,3 €M nel terzo anno	• Calcolati come salario annuo: 1 Manager 130k€, Executive (3 Anno 1, 4 Anno 2 e 5 Anno 3) 29k€ annui	OK
	<b>Computer system office:</b> pari a 0,2 €M rimane flat in arco di Piano	• Calcolati come salario annuo: 1 Manager 120k€, 2 Executive 40k€ annui	OK
	<b>Human resources office:</b> pari a 0,04 €M nel primo e secondo anno di Piano e a 0,1 €M nel terzo anno	• Calcolati come salario annuo: 1 Manager 100k€ (in entrata nel terzo anno), 1 Executive 40k€ annui	OK
	<b>Administration office:</b> pari a 0,1 €M nel primo anno di Piano e a 0,2 €M nel secondo e terzo anno	• Calcolati come salario annuo: 1 Manager 140k€, Executive (1 nell'Anno 1 e 2 nell'Anno 2 e 3) 40k€ annui	OK
	<b>Finance office:</b> pari a 0,04 €M nel primo anno di Piano, a 0,08 €M nel secondo e a 0,2€M terzo anno	• Calcolati come salario annuo: 1 Manager 150k€ (in entrata nel terzo anno), Executive (1 nell'Anno 1 e 2 nell'Anno 2 e 3) 40k€ annui	OK
	<b>Customer Service &amp; General Affairs:</b> pari a 0,4 €M nel primo e nel secondo anno di Piano, e a 0,5€M terzo anno	• Calcolati come salario annuo: 1 Manager 100k€ (2 da terzo anno), 10 Executive 35k€ annui	OK
<b>General Costs</b>	<b>Rent:</b> pari a 0,1 €M rimane flat nel Piano*		
	<b>Legal and administrative:</b> pari a 0,1 €M rimane flat nel Piano*		
	<b>Travels:</b> pari a 0,1 €M rimane flat nel Piano*		
	<b>Benefit to staff:</b> pari a 0,3 €M nel primo anno di Piano, a 0,5 €M nel secondo e a 0,9€M terzo anno*		
<b>Other startup costs</b>	<b>Watson Foundation:</b> pari a 4 €M nel terzo anno di Piano*		

❖ Il Piano prevede **costi** sostenuti nel **Periodo di Startup: Commission & Insurance 0,3€M; Production Costs 0,5€M; Commercial Costs 0,6 €M; Personnel Costs 1,4€M; General Costs 0,4 €M**, determinati in base alla per gli anni primo, secondo e terzo

OK

❖ Il Piano prevede **costi pluriennali** sostenuti nel **Periodo di Startup** per complessivi 1,4 €M, che sono imputati a Conto Economico pro quota annualmente per 0,3 €M

OK

## La meccanica dello *Stato Patrimoniale* appare sostanzialmente corretta, pur presentando un errore di calcolo nella modellizzazione dell'Equity

	Evoluzione in arco di Piano	Driver & Formule di calcolo	Model Accuracy
Net working capital	<b>Accounts receivable:</b> si ipotizzano pari a zero dal momento che il Management prevede di incassare immediatamente dai potenziali clienti le fee per i servizi erogati		=
	<b>Accounts payable:</b> ammontano a 4,5 €M nel primo anno di Piano 10 €M nel secondo anno di Piano e 18,9 €M nel terzo anno di Piano	<p>L'ammontare per anno è calcolato sulla base di un prospetto di cassa mensilizzato in base al quale le singole voci di debito sono calcolate in base al seguente criterio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Giorni medi di pagamento per royalties e oneri verso partner commerciali: <b>30 giorni</b></li> <li>• Giorni medi di pagamento per fornitori: <b>60 giorni</b></li> </ul>	OK
Fixed assets	<b>Intangible assets:</b> ammontano a 0,8 €M (VNC) nel periodo di startup e concludono il loro ammortamento al terzo anno di Piano	L'ammontare è calcolato dalla capitalizzazione di costi pluriennali sostenuti durante il periodo di startup ( <b>circa 1,2 €M</b> ) e ammortizzati in <b>4 anni</b>	OK
	<b>Tangible assets:</b> ammontano a 0,1 €M (VNC) nel periodo di startup e concludono il loro ammortamento al terzo anno di Piano	L'ammontare è calcolato dalla capitalizzazione di costi pluriennali sostenuti durante il periodo di startup ( <b>circa 0,2 €M</b> ) e ammortizzati in <b>4 anni</b>	OK
TFR	Ammonta a circa 0,1 €M nel periodo di startup e si incrementa fino al valore di 0,2 €M nel terzo anno di Piano	L'accantonamento annuo è stimato come <b>8,3%</b> del totale costo del personale	OK
Equity	Ammonta a 1,6 €M nel periodo di startup (4,6 €M di capitale sociale – perdite dell'esercizio per 2,9€M) e si incrementa fino a 60,9 €M (4,6 €M di capitale sociale + riserve da utili portati a nuovo per 20 €M + risultato d'esercizio per 36€M)	La movimentazione del patrimonio netto è calcolata usando come valore del risultato d'esercizio l'EBIT di periodo invece del Risultato Netto senza considerare effetti incrementativi di eventuali interessi attivi sulla cassa generata e decrementativi delle imposte sul risultato d'esercizio	!
Financial Debt	Ammonta a 0,7 €M di liquidità disponibile nel periodo di startup e si incrementa fino ad un totale di 80 €M di cassa calcolata nel terzo anno di Piano. Il Piano elaborato dal Management non prevede l'indebitamento finanziario verso istituti di credito	<p>La disponibilità di cassa a fine esercizio è calcolata mensilmente sulla base delle ipotesi di stima del circolante già descritte.</p> <p>Il flusso di cassa non prevede l'incasso di potenziali interessi attivi calcolati sulle disponibilità liquide detenute.</p>	OK