



## **Allegato n. 1 – Impresa in fase di start-up**

### **INDICE**

1. Idea imprenditoriale .....	2
2. Il servizio prestato .....	4
3. Analisi qualitativa .....	6
3.1 Analisi SWOT .....	6
3.2 Strategie .....	9
3.3 Scelte operative .....	10
4. Analisi quantitativa .....	10
4.1 Analisi del CE previsionale .....	11
4.2 Analisi economico-previsionale .....	16
5. Proiezioni finanziarie e Flussi .....	19



## **1. Idea imprenditoriale**

### **A) Contenuti ed obiettivi del progetto**

Il Nido è un servizio educativo e sociale rivolto ai bambini ed alle loro famiglie con lo scopo di aiutare ogni bambino a crescere bene seguendo percorsi equilibrati di socializzazione, a superare difficoltà, ad acquisire abilità, conoscenze e capacità affettive e relazionali. Le donne italiane fanno sempre meno figli, ma il fatto che molte poi si trovano a dover star fuori casa per lavoro e che i nonni si dedicano sempre più a svaghi e divertimenti propri, con minor tempo a disposizione per la cura dei nipotini, determina un crescente bisogno di servizi di asilo, già a partire dai primissimi mesi di vita.

La decisione di aprire un asilo nido nasce, quindi, dalla necessità che le famiglie di oggi, nelle quali entrambi i genitori lavorano a tempo pieno, hanno di trovare uno spazio adeguato e sicuro dove lasciare i propri figli in età prescolare. Da questa valutazione e dall'insufficienza delle strutture pubbliche di far fronte alla richiesta di questo tipo di servizi, sorge l'idea delle imprenditrici Elena e Chiara.

Sono molteplici le formule tra cui scegliere per l'apertura di un asilo per bimbi sotto i 3 anni, dal nido tradizionale a quello a tempo ridotto, dal micronido per pochi pargoli, agli asili nelle aziende per i figli del personale, fino alle ultime innovazioni: asili a domicilio all'interno delle abitazioni.

Nel caso in esame la scelta operata dalle imprenditrici è stata quella di creare un asilo nido di piccole dimensioni, per bambini da uno a tre anni, con orari che coprano tutta la giornata lavorativa. Tale scelta è stata operata sulla base delle diverse regolamentazioni che la normativa prevede in base agli spazi necessari e autorizzazioni richieste in relazione all'età dei bambini.

L'inizio di una attività economica richiede necessariamente scelte precise sulla forma giuridica da assumere, prendendo in considerazione una serie di elementi che riguardano principalmente:

- la responsabilità patrimoniale: l'imprenditore può decidere se limitare la sua responsabilità patrimoniale al capitale sottoscritto o coinvolgere l'intero suo patrimonio;
- la convenienza fiscale: a seconda della forma giuridica assunta, si è soggetti ad imposta progressiva o proporzionale sul reddito;



- le disposizioni di legge: per le società di capitali è richiesto un capitale sociale minimo, per le altre forme giuridiche tale minimo non è richiesto;
- le prospettive economiche e finanziarie dell'attività aziendale: se per l'esercizio dell'attività si rendono necessari ingenti capitali sarà preferibile scegliere una forma giuridica più evoluta, e quindi costituire una società di capitali, anche in funzione della minore difficoltà nella ricerca di capitale di terzi.

Nel nostro caso la scelta migliore è rappresentata da una forma giuridica riconducibile alla società di persone ed in particolar modo alla società in nome collettivo, infatti, le procedure burocratiche fiscali, contabili e tributarie sono agevolate, i costi di costituzione e gestione sono contenuti e spesso permette di ottenere finanziamenti e contributi regionali, soprattutto per l'imprenditoria giovanile e femminile.

Il nostro tipo di impresa può essere definita "labour intensive" infatti le qualità dei soci (competenze, abilità, idee, fiducia reciproca, ecc.) e di coloro che eventualmente presteranno la loro attività lavorativa nell'impresa, sono più importanti dei beni apportati alla società (denaro, attrezzature, ecc.), in quanto, il valore aggiunto della nostra impresa è riconducibile soprattutto al contributo dei soci in termini di lavoro prestato.

## **B) Localizzazione**

La struttura del nido deve essere collocata in un contesto ambientale che garantisca la salute ed il benessere fisico dei bambini e del personale, lontano da fonti di inquinamento ambientali, come fumi o esalazioni e lontano da fonti di inquinamento acustiche, come il passaggio di treni, camion e simili. La struttura del nido deve inoltre rispettare il minimo inderogabile di 10 mq coperti a bambino e deve essere inserita in una zona riparata, con la disponibilità di uno spazio verde immediatamente adiacente, protetto e sicuro, ad esclusivo uso del nido. Infine, deve essere dotata sia di spazi ad uso diretto dei bambini che dei necessari spazi di servizio.

Sulla base di queste esigenze è stata fatta una indagine a livello locale sulle offerte di fondi che avessero le caratteristiche richieste dalla normativa vigente e che fossero localizzati nei Comuni nei quali le strutture esistenti riescono con più difficoltà a soddisfare le esigenze dei genitori. Tra le varie opportunità è stato scelto di prendere in locazione un fondo in Castelfranco di Sotto, in quanto riesce a soddisfare contemporaneamente un ragionevole costo di affitto con il dettato normativo in materia di spazi adibiti alle varie attività di asilo, ed al contempo presenta una importante domanda non soddisfatta da parte degli abitanti della zona, dovuta alla scarsa ricettività delle strutture esistenti.



### **C) Autorizzazioni necessarie e Tempi di realizzazione**

Una volta individuato il fondo dove svolgere la futura attività sarà necessario effettuare il cambio di destinazione d'uso dei locali e tutti i lavori richiesti per l'adeguamento della struttura secondo i parametri richiesti dalla normativa vigente in materia di asili nido, il tutto come successivamente meglio specificato e quantificato nell'apposita sezione del presente Business Plan. Per questa fase, che comprende anche la suddivisione degli spazi interni in base alle diverse aree necessarie allo svolgimento dell'attività e l'arredamento dei locali, si prevede che saranno necessari 90-120 giorni.

Appurato che le future insegnanti sono in possesso dei necessari titoli di studio si procede alla presentazione della domanda al Municipio territorialmente competente. Entro 90 gg. dal ricevimento della domanda il Municipio, verificata la regolarità della stessa, la sussistenza di tutti i requisiti richiesti, nonché la rispondenza dei locali e delle attrezzature alle norme tecniche previste, concede l'autorizzazione con apposito provvedimento.

## **2. Servizio prestato**

L'asilo in esame si propone di accudire fino a 18 bambini di età compresa tra 12 e 36 mesi, con orario di apertura dalle 7,30 alle 19,00. La scelta del numero è stata imposta dalle dimensioni dei locali a disposizione, che, per la metratura in oggetto, consentono di ospitare quel numero massimo di bambini. La scelta dell'età è invece dovuta al fatto che, per bambini di età inferiore, è necessario uno spazio dedicato alla cucina per il confezionamento dei pasti; la normativa, infatti, richiede che i micronidi abbiano la disponibilità di:

- 1) una stanza da adibire a cucina;
- 2) un locale per la dispensa;
- 3) un cuoco;
- 4) uno spogliatoio per lo stesso.

Alla luce di tutto questo le imprenditrici hanno scelto di aprire un nido con bimbi da 12 a 36 mesi, in quanto più alla loro portata in termini di costi e di spazi del fondo scelto.

Secondo le impostazioni impartite dalle due imprenditrici, invece, l'asilo in oggetto necessita esclusivamente di predisporre un locale dedicato allo sporzionamento dei pasti, adiacente all'area dove gli stessi verranno serviti ai bambini. L'Asilo, infatti, darà in appalto a una azienda



specializzata la fornitura dei pasti giornalieri, che consegnerà le pietanze ai nido in contenitori gastronomici multirazione di acciaio inox con coperchio con guarnizione a tenuta termica.

La Ditta dovrà provvedere, con mezzi propri od in appalto, a trasportare tutti i contenitori termici e non (merende ecc.) all'asilo negli orari comunicati; tali mezzi dovranno essere autorizzati e rispondere ai requisiti previsti dalla normativa di legge per il trasporto di alimenti.

Il locale serve per la:

- a) preparazione e scodellamento;
- b) lavaggio delle posate;
- c) gestione dei rifiuti;

Per quanto riguarda invece l'orario di apertura, estremamente ampio e flessibile se comparato con i servizi offerti dai maggiori concorrenti, lo stesso è stato scelto per venire incontro alle esigenze dei genitori, i quali possono aver bisogno di lasciare i propri figli sia per metà che per l'intera giornata. In aggiunta alle normali prestazioni di asilo viene fornito il servizio di baby-parking, vera innovazione tra i servizi offerti localmente, che consente ai genitori di affidare il piccolo nella struttura anche solo per poche ore al giorno.

Elena e Chiara sono le educatrici e coordinatrici dell'asilo e la loro attività si traduce essenzialmente nel promuovere e curare lo sviluppo psicofisico e, in costante collaborazione con la famiglia, il primo processo formativo e l'attività educativa del gruppo dei bambini affidatogli; collaborare alla formulazione del piano di lavoro educativo ed alla compilazione delle schede osservative dei bambini avvalendosi della consulenza dello psicologo, del pediatra e del pedagogo; tenere i contatti con la famiglia del bambino curando l'informazione utile ai fini della continuità del processo formativo ed educativo del minore; prestare un continuo servizio al gruppo dei bambini affidatogli, curandone l'incolumità, l'igiene personale, l'alimentazione e quanto altro occorre al loro ottimale sviluppo psicofisico.

Per offrire un servizio migliore e completo, la struttura si avvale della collaborazione di un gruppo di consulenza specialistica composto da:

- uno psicologo, che cura ed approfondisce gli aspetti dello sviluppo emotivo, cognitivo e relazionale del bambino;
- un pediatra o un medico puericultrice, che rivolge la sua attività alla tutela della salute del bambino, nonché ad una prevenzione generalizzata;



- un pedagogo, che cura i problemi pedagogici sotto il profilo metodologico, della programmazione educativa e dell'attività di sperimentazione.

Ovviamente tali professionisti sono esterni, pertanto, i modi ed i tempi con cui intervengono nell'asilo vengono concordati preventivamente con le responsabili, salvo esigenze particolari, che si possono presentare inaspettatamente.

### **3. Analisi Qualitativa**

Il business plan di un'azienda con le caratteristiche di quella analizzata, al fine di rappresentare pienamente la situazione aziendale, dovrà tener conto, oltre che degli elementi quantitativi, connessi ai costi e ricavi che si prevede di ottenere, anche di tutte le componenti di tipo qualitativo, immateriali, che incidono in modo determinante sul risultato che l'attività riuscirà ad ottenere.

In particolare, un'attività di servizi avanzati come quella in esame non è soggetta alle tipiche criticità connesse alle aziende industriali o commerciali, nelle quali aspetti come il costo delle materie prime, il mark-up sui prodotti, la capacità di rotazione del magazzino o i termini di pagamento possono determinare l'andamento della gestione. Al contrario, nell'attività di asilo nido, saranno aspetti come le capacità umane delle educatrici, la gamma di servizi offerti o la reputazione che l'asilo riuscirà ad ottenere, ad incidere maggiormente sul risultato economico.

Per questo motivo è necessario analizzare in profondità gli assets immateriali dell'azienda, valutando tutte quelle componenti "non numeriche" che tuttavia, per la tipologia di attività esercitata, sono attori di primaria importanza per le performance aziendali.

#### **3.1 Analisi SWOT**

L'Analisi SWOT (Punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce) è una tecnica sviluppata ormai da molti anni per valutare scenari di sviluppo alternativi. Essa consente di rappresentare in modo razionale ed ordinato l'influenza esercitata dai diversi elementi (interni ed esterni) sulla realizzazione di un nuovo progetto.

Questa analisi può essere definita di tipo **qualitativo** definendo sempre le dimensioni di attrattività e competitività, ma in modo diverso. Il posizionamento rispetto ai punti forti e deboli rispecchia la competitività del progetto imprenditoriale, consentendo di individuare le competenze



e le risorse dell'impresa, mentre le dimensioni di opportunità e minacce rispondono al valore dell'attrattività dell'ambiente e quindi del mercato e sono ricercabili all'interno dei contesti tecnologici, politici, economici e sociali nei quali si muoverà l'azienda.

SWOT-analysis		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
A n a l i s i	Opportunità	<i>Strategie</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	<i>Strategie</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	<i>Strategie</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	<i>Strategie</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acquiscano i punti di debolezza.

Una analisi SWOT deve iniziare con la definizione di uno stato finale desiderato o obiettivo; essa viene spesso incorporata nel modello di pianificazione strategica dell'attività. Un esempio di una pianificazione strategica, tecnica che incorpora un obiettivo orientato all'analisi SWOT è l'Analisi Strategico Creative (SCAN).



L'analisi SWOT viene spesso utilizzato nelle università per evidenziare e individuare punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce, ed è particolarmente utile per individuare le aree di possibile sviluppo. L'individuazione delle SWOT è essenziale perché i passi successivi nel processo di pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi dovranno essere elaborati proprio sulla base delle informazioni ottenute dall'analisi effettuata.

In primo luogo, i responsabili devono stabilire se l'obiettivo è raggiungibile, rispetto ad una data SWOT: se l'obiettivo non è raggiungibile deve essere selezionato un diverso obiettivo ed il processo deve essere ripetuto.

Applicando tale analisi al caso specifico occorre alleggerire quella componente strategica che in generale viene ricercata nella maggior parte delle aziende, connessa alle componenti quantitative analizzate, poiché il tipo di attività che stiamo esaminando è caratterizzato da una componente "sociale" e umana che prescinde dalle altre tipologie di attività prettamente commerciali. In particolare:

- **Punti di forza:** le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo.
  1. Competenze: alla base della buona riuscita di tale tipo di attività occorre evidenziare la capacità delle educatrici sia dal punto di vista umano e relazionale sia per le esperienze maturate che per la frequenza di corsi specifici;
  2. Flessibilità dell'orario: il nostro asilo nido offre ai genitori un'ampia flessibilità di orario (dalle 07 e 30 alle 18 e 30) in modo da soddisfare le esigenze più varie e offrendo una gamma di scelta di orari che va dalle 4 ore alle 8 ore al giorno;
  3. Servizi offerti: un altro punto di forza dell'idea imprenditoriale analizzata è l'insieme delle caratteristiche nonché l'innovazione, rispetto ad altri concorrenti, dei servizi offerti. La struttura prevede la collaborazione con psicologi e pediatri che assistono i bambini per ogni necessità; viene inoltre offerto il servizio di "baby-parking" per quei genitori che hanno la necessità di lasciare i propri figli solo per alcune ore e non abitualmente;
  4. Localizzazione: essa è un altro punto di forza in quanto la struttura è facilmente raggiungibile sia in macchina che a piedi e si trova nelle vicinanze di esercizi commerciali;
  5. La struttura è in procinto di essere convenzionata con il Comune avendo chiesto l'accreditamento, pertanto, una volta ottenuto lo stesso, parte della retta rimarrà a carico del Comune, con conseguenti effetti benefici sull'equilibrio economico;
- **Punti di debolezza:** le attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo.
  1. Costo: La struttura in questione poiché rientra tra gli asili nido privati, ancorché tra breve accreditato, offre i propri servizi ad un costo leggermente superiore ai nido comunali;
  2. Il parcheggio potrebbe comportare un punto di debolezza poiché non vi sono parcheggi pubblici nelle immediate vicinanze dell'asilo, tuttavia trovandosi adiacente a strade non principali non sarà problematico trovare posto per la propria auto ai lati della strada;
- **Opportunità:** condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo.
  1. Il mercato locale offre varie strutture, sia pubbliche che private, tuttavia, da indagini presso il Comune di residenza, risulta che la domanda supera di gran lunga l'offerta, per cui molti bambini negli anni passati non hanno trovato collocazione in strutture del



luogo, ciò pone in evidenza una domanda latente di servizi non ancora soddisfatta che la nostra struttura potrebbe soddisfare;

2. L'immobile dove è svolta l'attività ben si presta ad eventuali ampliamenti degli spazi, sia interni che esterni, con possibilità di diversificare le attività e di poter accogliere anche bambini con età inferiore a 12 mesi;
- **Minacce:** condizioni esterne che potrebbero recare danni al raggiungimento degli obiettivi aziendali.
    1. Come già anticipato, nel Comune ove è ubicata la struttura sono presenti altri 4 asili, di cui 2 comunali, 1 privato con accreditamento e 1 privato non accreditato. Occorre però tener ben presente i servizi offerti da queste strutture e i prezzi applicati per evitare di essere "scavalcati" sia come qualità dei servizi che come competitività sul prezzo.

### **3.2 Strategie.**

La strategia di impresa ha la funzione di orientare l'intera organizzazione aziendale verso obiettivi di sopravvivenza e di crescita, in una prospettiva a lungo periodo.

Al fine di formulare e ordinare le decisioni strategiche dell'impresa occorre individuare i valori fondanti di cui l'impresa è portatrice, infatti i valori rappresentano un importante patrimonio per l'impresa, rendendola differente dalle altre imprese, ed indicando le linee di condotta da seguire. Nel caso in esame i valori portanti della nostra impresa possono essere riconducibili a:

- l'economicità: operare con profitto ed efficienza;
- i bisogni dei clienti: ascoltare il cliente e soddisfare i suoi bisogni;
- l'innovazione: ricercare il miglioramento;
- il rispetto: rispettare l'ambiente, le persone e le leggi.

La combinazione di questi valori, permetterà all'impresa un'immediata identificazione della stessa da parte dei soggetti esterni.

La nostra azione strategica, per ottenere una posizione competitiva favorevole all'interno del settore, è riconducibile ad azioni mirate alla differenziazione, mentre rivestono un ruolo secondario le azioni mirate al raggiungimento della leadership di costo.



Con la strategia della differenziazione l'impresa punta a caratterizzarsi per alcuni elementi che i clienti riconoscono come superiori a quelli delle imprese concorrenti, e nel nostro caso l'elemento che ci caratterizzerà sarà l'affidabilità e la professionalità delle socie.

### **3.3 Scelte Operative**

Vengono di seguito analizzate le scelte operative che possono essere messe in atto. In considerazione, come detto in precedenza, che l'impresa deve tendere alla differenziazione, non potendo competere sul piano del prezzo con gli asili comunali, sarà necessario aumentare la gamma dei servizi offerti, puntando sulla massima flessibilità degli orari per cercare di rispondere nel migliore dei modi alle esigenze delle mamme lavoratrici. In questo modo l'asilo riuscirebbe a ritagliarsi una propria nicchia di mercato non insidiabile dalle altre strutture presenti, garantendosi così un adeguato numero di bambini.

Una volta stabilito il tipo e la gamma di servizi da offrire, l'impresa dovrà cercare di farsi conoscere sul territorio, attraverso operazioni capillari di pubblicità (volantinaggio, cartelloni pubblicitari, reclamizzazione su radio locali, ecc.) soprattutto nel periodo immediatamente antecedente la chiusura delle graduatorie comunali (aprile-settembre), in modo che, le famiglie rimaste escluse dagli asili comunali possono venire a conoscenza di una valida alternativa per la custodia dei propri bambini.

Un altro aspetto che le nostre imprenditrici potranno valutare è connesso al caso in cui le richieste da parte delle famiglie aumentino con il passare del tempo, fino a raggiungere (e tendenzialmente superare) il limite massimo di bambini accudibili nell'attuale struttura. In tale eventualità emerge la possibilità di poter ampliare l'asilo, allargando i locali esistenti (prendendo in affitto altre parti del fabbricato già locato, che sono del medesimo proprietario ed al momento a disposizione) inserendo anche la mensa, che consentirebbe di accudire anche bambini di età inferiore a 12 mesi (con il conseguente allargamento dei servizi offerti).

## **4. Analisi Quantitativa**

Dopo aver analizzato le componenti qualitative dell'azienda, tramite l'analisi SWOT e quella delle strategie e delle scelte operative, si passa ad un tipo di analisi più prettamente quantitativa. Vengono pertanto messe in relazione le stime per i ricavi che si prevede di avere con i costi che la nuova attività dovrà sostenere. Analogamente, verrà analizzato anche l'equilibrio finanziario, confrontando le uscite monetarie connesse ai costi generati dall'attività con gli incassi che la stessa riuscirà a generare, al fine di individuare eventuali momenti di criticità.



Naturalmente, l'analisi in questione sarà tanto più efficiente quanto maggiore sarà l'accuratezza delle stime dei valori in essa coinvolte. Al fine di rendere queste ultime il più puntuali e realistiche possibile sono state realizzate varie ricostruzioni prospettiche, sulla base della possibile evoluzione dell'attività, in modo da avere valide rappresentazioni degli scenari che si potranno prospettare, dal peggiore, per il primo esercizio di attività, al migliore in caso di attività avviata.

## 4.1 Analisi del CE previsionale

### Ricavi

Il tariffario è stato studiato molto attentamente affinché l'asilo sia concorrenziale con gli altri già presenti nel comprensorio. I prezzi sono da intendersi mensili eccetto la tariffa per il baby parking.

<b>Servizio Prestato</b>	<b>Costo</b>
Quota di iscrizione (annuale)	€ 100,00
Permanenza di 4 ore ( solo colazione)	€ 350,00
Permanenza di 4 ore (solo pranzo)	€ 350,00
Permanenza di 4 ore (solo merenda)	€ 350,00
Permanenza di 5 ore (pranzo,merenda)	€ 400,00
Permanenza di 5 ore (solo merenda)	€ 400,00
Permanenza di 6 ore (colazione,pranzo)	€ 400,00
Permanenza di 9 ore (colazione,pranzo,merenda)	€ 500,00
Permanenza di 11 ore (colazione,pranzo,merenda)	€ 550,00
Rimborso mensa (giornaliero)	€ 5,50
Baby Parking (tariffa oraria)	€ 10,00



La quota di iscrizione comprende l'assicurazione e deve essere quindi pagata una volta all'anno tutte le volte che un bimbo entra nell'asilo.

### **Previsione per il 2010**

Le previsioni sul primo anno di attività, sono state effettuate su elementi oggettivi e certi riconducibili principalmente al numero di bambini che nell'anno 2009 sono rimasti esclusi dalle graduatorie comunali per l'accesso alle strutture (pubbliche e private) già presenti in zona, ed ai contatti che, i loro genitori, hanno già preso con le imprenditrici.

Da tale analisi si rileva che la nostra impresa potrebbe, già a partire dal terzo anno di attività operare a regime, e sfruttare l'intera capacità ricettiva della struttura.

Pertanto, per il primo anno di attività si stima di ospitare nella nostra struttura un totale di n. 5 bambini così organizzati:

Numero bambini	Numero ore	Periodo
2	6 ore al giorno	Colazione e pranzo
1	11 ore al giorno	Colazione, pranzo e merenda
1	5 ore al giorno	Pranzo e merenda
1	3 ore settimanali	Servizio di baby parking

L'iscrizione sarà quindi versata per 5 bimbi e la mensa per 4.

### **Previsione per il 2011**

Per il secondo anno si prevede di incrementare il numero di bambini ospiti della struttura, raggiungendo un totale di n. 11 bambini, così organizzati:



## Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili®

Numero bambini	Numero ore	Periodo
5	6 ore al giorno	Colazione e pranzo
2	11 ore al giorno	Colazione, pranzo e merenda
2	5 ore al giorno	Pranzo e merenda
2	4 ore settimanali	Servizio di baby parking

L'iscrizione sarà quindi versata per 11 bimbi e la mensa per 9;

### **Previsione per il 2012:**

Con il terzo anno di attività si ritiene che l'impresa possa raggiungere un livello operativo "a regime" e ospitare nella struttura un totale di 16 bambini così organizzati:

Numero bambini	Numero ore	Periodo
6	6 ore al giorno	Colazione e pranzo
3	11 ore al giorno	Colazione, pranzo e merenda
4	5 ore al giorno	Pranzo e merenda
3	8 ore settimanali	Servizio di baby parking

L'iscrizione sarà versata per 16 bambini e la mensa per 13.

### **Analitica suddivisione del Valore della Produzione.**



<b>Descrizione</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ricavi – Quote di iscrizione	500	1.100	1.600
Ricavi – Retta mensile	21.000	46.800	67.800
Ricavi – Servizio Baby Parking	1.440	3.840	11.520
Ricavi – Mensa	5.280	11.880	17.160
<b>Ricavi Totali</b>	<b>28.220</b>	<b>63.620</b>	<b>98.080</b>

## Costi

L'analisi che dei costi che l'attività prevede di dover sostenere è quella tipicamente connessa ad un'attività di servizi, pertanto non ci saranno costi variabili importanti connessi all'acquisto di materie prime, o costi del personale; pertanto, costi fissi come l'affitto dei locali, le utenze e le consulenze aziendali incideranno in misura maggiore rispetto alle altre componenti di costo più correlate all'attività effettivamente svolta nell'esercizio. Segue una specifica dei costi che si prevede di dover sostenere.

I costi per materiali di consumo comprendono: cancelleria, giochi per bambini, biancheria, prodotti per bambini.

Spese relative alla gestione dell'asilo comprendono: spese di pubblicità, consulenze aziendali (commerciali, legali, di lavoro ecc), utenze (energia, gas, acqua, telefoni), spese per professionisti esterni (pediatra e psicologo).

Gli oneri diverse di gestione invece includono: tassa sui rifiuti, imposte di registro, altre imposte varie, diritti, bolli e pratiche varie per CCIAA e Comune.

Gli oneri finanziari comprendono: interessi sul finanziamento che verrà chiesto, e gli interessi sull'eventuale c/c scoperto.

Le imposte sono pari all'IRAP (3,90% sulla relativa base imponibile), non è prevista base imponibile IRPEF in quanto di competenza dei singoli soci e quindi non viene considerata nel presente business plan.

Da sottolineare che il risultato economico esposto comprende anche dei costi non monetari quali ammortamenti.



<b>CONTO ECONOMICO MARGINALISTICO</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>%</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>%</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>%</b>
Ricavi – Quote di iscrizione	500,00	2%	1.100,00	2%	1.600,00	2%
Ricavi – Retta mensile	21.000,00	74%	46.800,00	74%	67.800,00	69%
Ricavi – Servizio Baby Parking	1.440,00	5%	3.840,00	6%	11.520,00	12%
Ricavi – Mensa	5.280,00	19%	11.880,00	19%	17.160,00	17%
<b>Valore della produzione (a)</b>	<b>28.220,00</b>	<b>100%</b>	<b>63.620,00</b>	<b>100%</b>	<b>98.080,00</b>	<b>100%</b>
Costi per materie di consumo	500,00	2%	900,00	2%	1.000,00	2%
Costi per servizi relativi alla mensa	4.000,00	13%	9.000,00	23%	13.000,00	29%
Costi per servizi relativi alla gestione asilo	4.400,00	14%	5.900,00	15%	6.600,00	15%
<b>Totale costi variabili (b)</b>	<b>8.900,00</b>	<b>28%</b>	<b>15.800,00</b>	<b>40%</b>	<b>20.600,00</b>	<b>47%</b>
<b>Margine di contribuzione (a)-(b)</b>	<b>19.320,00</b>	<b>68%</b>	<b>47.820,00</b>	<b>75%</b>	<b>77.480,00</b>	<b>79%</b>
Costo per affitto locali	10.800,00	35%	11.000,00	28%	11.200,00	25%
Altri costi fissi	5.600,00	18%	6.100,00	16%	5.900,00	13%
Oneri diversi di gestione	900,00	3%	1.200,00	3%	1.300,00	3%
<b>Totale costi fissi</b>	<b>17.300,00</b>	<b>55%</b>	<b>18.300,00</b>	<b>47%</b>	<b>18.400,00</b>	<b>42%</b>
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>2.020,00</b>	<b>7%</b>	<b>29.520,00</b>	<b>46%</b>	<b>59.080,00</b>	<b>60%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	5.100,00	16%	5.100,00	13%	5.100,00	12%
Accantonamenti						
<b>Totale ammortamenti, svalutazioni e acc.ti</b>	<b>5.100,00</b>	<b>16%</b>	<b>5.100,00</b>	<b>13%</b>	<b>5.100,00</b>	<b>12%</b>
<b>Reddito operativo</b>	<b>-3.080,00</b>	<b>-11%</b>	<b>24.420,00</b>	<b>38%</b>	<b>53.980,00</b>	<b>55%</b>
Risultato dell'area finanziaria	-1.000,00	-4%	-1.000,00	-2%	-800,00	-1%
Risultato dell'area straordinaria						
Risultato dell'area atipica						
<b>Totale aree non operative</b>	<b>-1.000,00</b>	<b>-4%</b>	<b>-1.000,00</b>	<b>-2%</b>	<b>-800,00</b>	<b>-1%</b>
<b>Reddito prima delle imposte</b>	<b>-4.080,00</b>	<b>-14%</b>	<b>23.420,00</b>	<b>37%</b>	<b>53.180,00</b>	<b>54%</b>
Imposte sul reddito			-1.000,00	-2%	-2.100,00	-2%
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>-4.080,00</b>	<b>-14%</b>	<b>22.420,00</b>	<b>35%</b>	<b>51.080,00</b>	<b>52%</b>

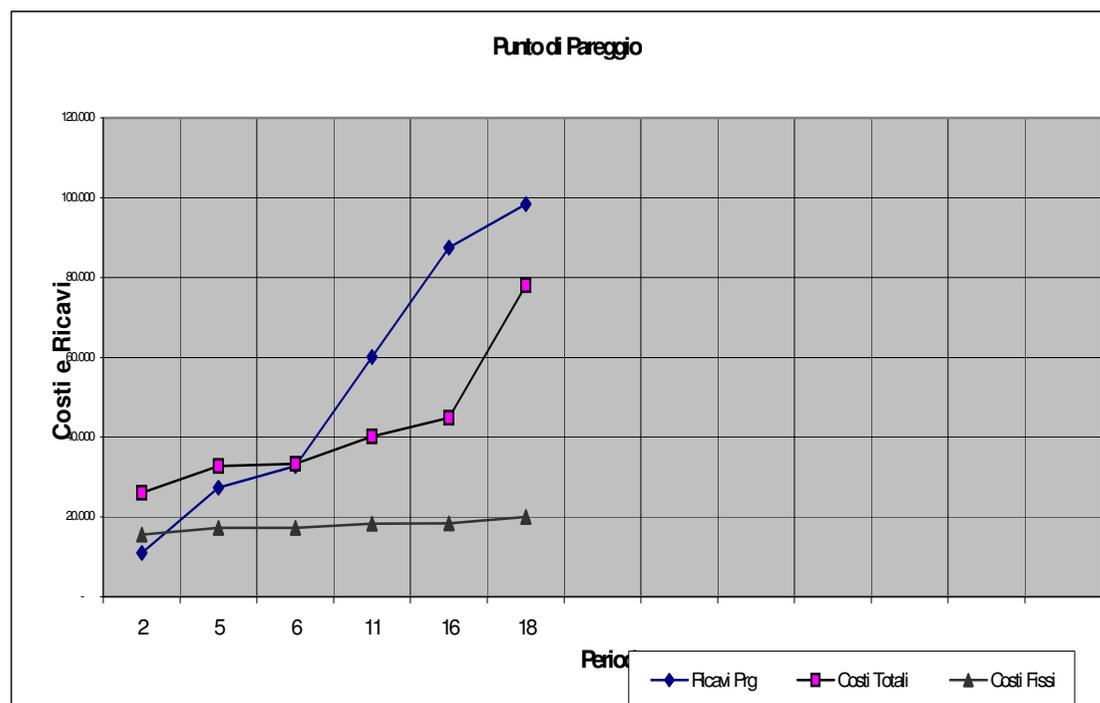


## **4.2 Analisi Economico-previsionale.**

Dall'analisi comparata dei dati del conto economico e della composizione dei ricavi emerge come le proiezioni sul primo esercizio presentino una perdita, in quanto le rette pagate dal numero limitato di bambini presenti nella struttura, non consentono di coprire tutti i costi (ciò nonostante consentono di pagare tutti i costi fissi ed in parte i costi variabili). Le proiezioni per l'anno successivo, invece, grazie ad un prevedibile aumento dei bambini accuditi, per effetto della maggiore conoscenza da parte delle famiglie del territorio, ottenuta mediante la pubblicità su giornali, radio, volantinaggio e soprattutto tramite il passaparola di mamme soddisfatte, la società dovrebbe riuscire coprire ampiamente i costi aziendali con i ricavi generati, registrando un discreto utile. Lo stesso si evidenzia negli esercizi successivi, nei quali l'utile tende a crescere in proporzione all'aumentare del numero dei bambini, dato che i costi di gestione di questo tipo di attività sono relativamente limitati, almeno fin quando non si presenterà la necessità di assumere del personale dipendente.

Per effettuare la Break Even Analysis che segue abbiamo considerato, per semplicità, bambini che rimangono in asilo per quattro ore, quindi 400€ di retta mensile per bambino più la mensa in quanto nelle quattro ore c'è compreso o colazione e pranzo o pranzo e merenda a seconda che si considerino le ore della mattina o del pomeriggio.

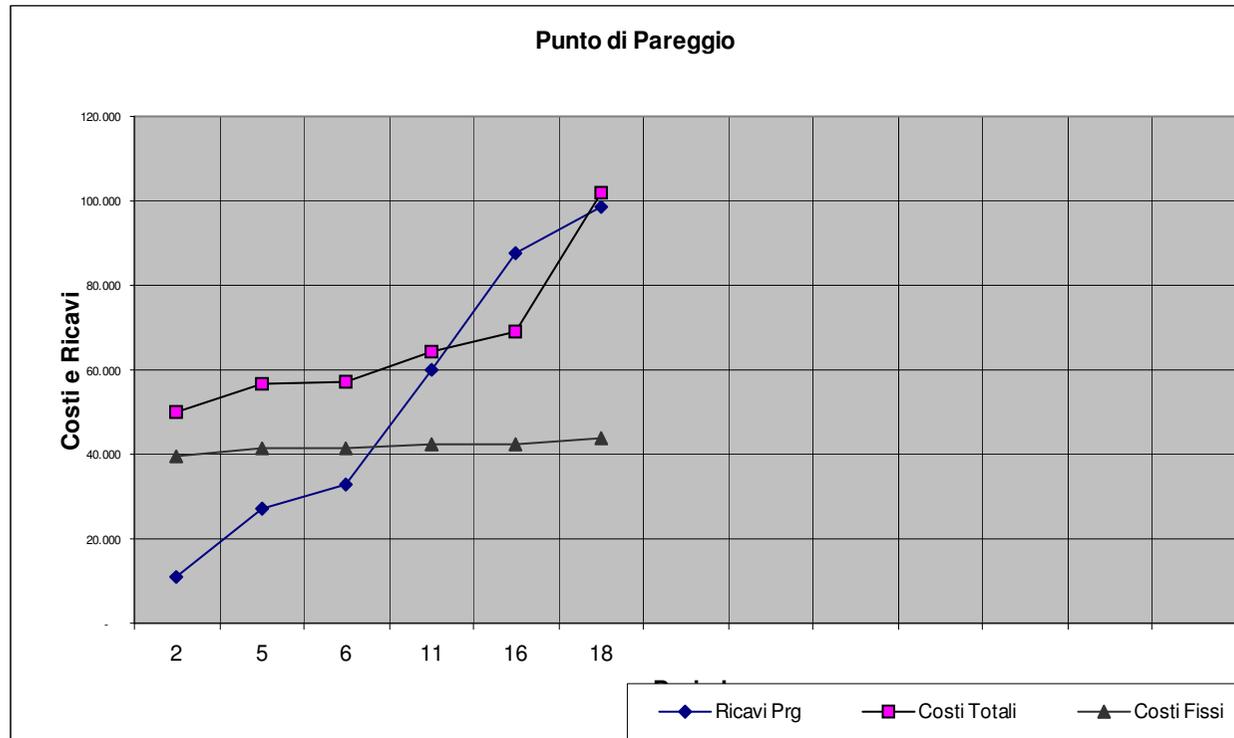
<b>n. Bambini</b>	<b>Ricavi Progressivo</b>	<b>Costi Totali</b>	<b>Costi Var.li Prg</b>	<b>Costi Fissi</b>
<b>2</b>	10.950	26.100	10.500	15.600
<b>5</b>	27.350	32.800	15.500	17.300
<b>6</b>	32.800	33.300	16.000	17.300
<b>11</b>	60.150	40.200	21.900	18.300
<b>16</b>	87.500	44.900	26.500	18.400
<b>18</b>	98.400	78.000	58.000	20.000



Dalla presente analisi si evidenzia come il punto di pareggio, calcolato sulla base del costo complessivo, si raggiunga con un minimo di 6 bambini per 4 ore giornaliere. Inoltre possiamo evidenziare come la presenza di 18 bambini per 4 ore consenta anche l'assunzione di un dipendente, in aggiunta alle due socie, concedendo, anche in tal caso, un notevole margine. E' comunque interessante evidenziare che la sopra esposta analisi non tiene conto degli oneri figurativi, cioè degli stipendi direzionali delle due socie; pertanto nella presente analisi i ricavi generati da 6 bambini a 4 ore giornaliere ciascuno consentono di coprire tutti i costi di competenza, ma non consentono alle titolari di avere un loro compenso mensile.



Quindi ripetendo l'analisi basandoci sul costo economico tecnico, dato appunto dal costo complessivo più gli oneri figurativi rappresentati da uno stipendio direzionale pari ad Euro 1.000 mensili per ciascuna socia, possiamo vedere che il B.E.P si sposta verso destra in corrispondenza di 11 bambini senza dipendenti e 18 bambini nel caso dell'assunzione di una maestra anch'essa con uno stipendio mensile di Euro 1.000.





## **5. Proiezioni Finanziarie e Flussi di Cassa**

L'analisi dei flussi di cassa mette in evidenza come si muovono le variazioni finanziarie di base (cassa e banca) durante l'attività aziendale, indicando gli incassi e gli esborsi effettivi dell'azienda, al contrario del budget del conto economico, il quale indica i costi e i ricavi di competenza, anche se non corrispondono a movimenti di liquidità. Il flusso di liquidità esprime, quindi, la liquidità che l'impresa è in grado di produrre nel corso dell'esercizio (aumento o diminuzione di cassa o banca) ed è il risultato delle seguenti gestioni:

economica: tramite l'autofinanziamento ovvero tramite le risorse generate dall'attività economica aziendale quantificabili nella sommatoria dell'utile di esercizio e dei costi/ricavi non finanziari;

operativa: tramite la gestione delle dilazioni di pagamento dei debiti e crediti commerciali;

strategica: tramite le scelte di investimento in beni durevoli ed il reperimento ed il rimborso di fonti di finanziamento interne ed esterne.

La presente analisi consente agli stakeholders aziendali di capire se l'azienda ha un soddisfacente stato di salute finanziario, che può essere totalmente dissociato dalla capacità di ottenere risultati economici positivi.

In ragione delle caratteristiche proprie dell'impresa in questione, che andiamo sotto ad analizzare, è stato ritenuto che un'analisi descrittiva dei flussi di cassa avrebbe consentito una maggiore comprensibilità della stessa, in quanto, sia per il limitato numero di incassi e pagamenti che si alternano nell'esercizio dell'attività aziendale, che per la tipologia e ricorrenza degli stessi, un'analisi meramente di tipo numerico non sarebbe stata sufficientemente chiara ed esplicativa.

Scendendo nello specifico, la prima cosa che emerge è che l'attività non genera un ammontare apprezzabile di crediti, in quanto le primarie fonti di ricavi, le rette mensili, vengono versate in anticipo dai genitori dei bambini e, pertanto, l'opportunità di un incasso immediato delle somme dovute produrrà evidenti effetti benefici sull'equilibrio finanziario dell'azienda.

L'analisi dei debiti invece presenta alcune differenze, rispetto a quella dei crediti. In primis è facile notare come l'attività goda del fatto che, a fronte di crediti immediatamente esigibili, la maggior parte dei debiti abbia invece esigibilità differita, generalmente a 30 giorni (canone di locazione dei locali, utenze, consulenti commerciali ecc). In secondo luogo, l'alta incidenza dei costi fissi su quelli variabili, comporta che le uscite finanziarie saranno relativamente costanti nel tempo e poco legate quindi ai ricavi generati ed ai conseguenti incassi. Tale circostanza



comporterà problemi di equilibrio finanziario nelle prime fasi dell'attività aziendale (il primo anno ed in parte il secondo), quando il numero di bambini non sarà sufficiente a generare le entrate necessarie per coprire i costi (in gran parte fissi) aziendali; in questa fase, infatti, la liquidità generata dovrà essere integrata con le risorse personali delle imprenditrici per poter garantire il puntuale pagamento dei fornitori aziendali. Fortunatamente, i costi che l'attività genererà nel suo svolgimento, in termini assoluti, non sono elevati, per cui, come visto nell'analisi del Break Even Point, basterà un limitato numero di bambini per raggiungere l'equilibrio economico/finanziario.

Andando ancor più in profondità le imprenditrici dovranno sostenere, ogni mese, una spesa approssimativa di Euro 2.100,00 composta da Euro 900,00 per l'affitto dei locali, Euro 500,00 per il rimborso del finanziamento, stimate Euro 400,00 per le utenze ed altri Euro 300,00 di spese varie (nel presente calcolo non sono stati inseriti i costi per la mensa in quanto anticipatamente rimborsati dai genitori). Per coprire un tale esborso finanziario è necessario che nella struttura vengano accuditi almeno 6 bambini per 4 ore (per motivi di semplicità tralasciamo gli incassi connessi al valore aggiunto sulla mensa, al baby parking e alla quota annuale), tuttavia, con questo livello di ricavi e incassi, non si genera alcun utile per le imprenditrici, che quindi non ricevono alcuna remunerazione per la loro attività.

Inserendo quindi anche un compenso direzionale, quale onere figurativo, supponiamo di Euro 1.000,00, per ognuna delle due socie, il totale delle uscite mensili sale fino ad Euro 4.100,00, senza considerare che sulle imprenditrici graveranno anche le imposte connesse ai redditi prodotti ed i contributi dovuti per l'iscrizione all'INPS. Per avere incassi sufficienti a coprire tali uscite mensili sono necessarie le rette mensili di 11-12 bambini, pertanto, secondo le proiezioni effettuate, si stima che, già a partire dalla fine del secondo anno, l'attività aziendale sarà in grado di produrre una remunerazione adeguata per le imprenditrici. Ne consegue che, superata la soglia di 12 bambini, l'attività genererà extra profitti e potrà considerarsi avviata.