



BETTY'S GAME SOC.COOP. SOC.

Business Plan

Bilanci previsionali 2018 – 2022

A cura di:
Confeserfidi soc.cons. a r.l.

Sommario

ASPETTI METODOLOGICI.....	3
1. DATI DELL'IMPRESA.....	5
2.PRESENTAZIONE DEL PROGETTO E STORIA DELL'IMPRESA E DELL'IDEA IMPRENDITORIALE	6
3. IL PIANO STRATEGICO.....	8
3.1 Il Settore di riferimento	8
3.2 Linee Strategiche	10
3.3 Portafogli prodotti / servizi, piano delle vendite e strategie di marketing	11
3.4 Analisi del Ciclo produttivo	12
3.5 La Struttura organizzativa e costo del lavoro	14
3.6 Il Costo del lavoro	15
3.7 Altri costi e Spese generali	15
4. FINALITA' DEL FINANZIAMENTO E PIANO DEGLI INVESTIMENTI.....	16
4.1 Aspetti Finanziari.....	17
5. ANALISI DEI RISULTATI OTTENUTI	18
5.1 Analisi Economica	19
5.2 Analisi Patrimoniale.....	25
5.2 Analisi Finanziaria e Fabbisogno finanziario.	30
6. CONCLUSIONI	34

Aspetti metodologici

Nel processo di gestione dell'impresa è sempre più avvertita la necessità di supportare le decisioni, sia strategiche che operative, con opportune misurazioni economico-finanziarie, sia di natura previsionale che "a consuntivo", idonee a fornire importanti informazioni in merito alla convenienza di certe scelte gestionali, pre-quantificando i presumibili effetti delle strategie aziendali in fase di ideazione e la loro compatibilità con gli obiettivi di fondo dell'impresa.

La "gestione intuitiva" che ha caratterizzato l'imprenditoria dei decenni passati, è gradualmente sostituita da una "gestione consapevole", in cui le decisioni vengono assunte dopo averne stimato i presumibili effetti economici e verificata la fattibilità finanziaria.

Questo processo di cambiamento in atto nello stile direzionale è stimolato e favorito anche dal settore creditizio - ed in particolare dal nuovo accordo interbancario denominato Basilea, per effetto del quale gli affidamenti che gli istituti di credito concederanno all'impresa, e il relativo costo, dipenderanno dal rating aziendale e della capacità della stessa di pianificare la propria gestione e la propria politica finanziaria, nonché di monitorare costantemente i propri risultati.

Pertanto l'alta direzione aziendale sempre più spesso sta facendo ricorso a strumenti quali il Business plan, il Budget d'esercizio, il Controllo di gestione e a sistemi di auto-diagnosi economico-finanziaria.

L'analisi svolta con il presente studio, ha lo scopo di analizzare le previsioni economiche, patrimoniali e finanziarie per gli anni 2017-2021, al fine di mostrare come l'impresa sia in grado di far fronte all'impegno finanziario richiesto.

Nella prima parte del presente lavoro (Capitolo 1) verranno riportate le informazioni anagrafiche sintetiche dell'impresa.

Nella parte successiva del presente lavoro (Capitolo 2), la presentazione del progetto che si intende implementare e la storia dell'impresa e dell'idea imprenditoriale. Segue (Capitolo 3) la descrizione del piano strategico, in cui sono riportate le informazioni inerenti il settore di riferimento, il portafogli dei servizi / prodotti offerto e del processo produttivo. Inoltre, saranno indicati i dati relativi alle principali voci di costo e alla struttura organizzativa. Tale parte

descrittiva, continua, riportando le informazioni circa la finalità e il piano degli investimenti (Capitolo 4).

I risultati ottenuti vengono analizzati attraverso moderni sistemi di analisi (Capitolo 5 e sulla sostenibilità finanziaria del progetto in argomento e sintetizzati nelle Conclusioni (Capitolo 6).

1. DATI DELL'IMPRESA

PRESENTAZIONE SINTETICA DELLA SOCIETA'	
Ragione sociale	BETTY'S GAME SOCIETA COOPERATIVA SOCIALE
Forma giuridica	SOCIETA' COOPERATIVA
Legale rappresentante	CANOVA ROSA
Data costituzione	17/06/2009
C.C.I.A.A. – Provincia	CATANIA
C.C.I.A.A. – Data iscrizione	17/06/2009
C.C.I.A.A. – Numero REA	313879
Partita IVA	04708170875
Codice fiscale	04708170875
Sede legale	VIA LA FERLITA, 6 - 95123 CATANIA (CT)
Indirizzo PEC	BETTYSGAMES@PEC.IT
Recapito telefonico	-
Sito web	-
Dimensioni impresa	MICROIMPRESA
Settore	SERVIZI
Codice Ateco	88.91 Servizi di asili nido; assistenza diurna per minori disabili

2. PRESENTAZIONE DEL PROGETTO E STORIA DELL'IMPRESA E DELL'IDEA IMPRENDITORIALE



BETTY'S GAMES SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE è una società cooperativa iscritta presso la C.C.I.A.A. di Catania con numero REA 313879, opera con partita iva 04708170875 e codice fiscale 04708170875. E' classificata secondo i codici ateco 2007 al codice 88.91 – servizi di asilo nido – assistenza diurna per minori disabili - .

La compagine sociale è rappresentata dai seguenti soci:

- Rosa Canova, titolare della carica di presidente del consiglio amministrazione;
- Adelaide Canova, titolare della carica di amministratore;
- Antonina Falanchella, titolare della carica di consigliere;
- Lanza Rossella, titolare della carica di consigliere;

Il management della società è rappresentato da un team qualificato, che si è inserito da tempo nel percorso formativo acquisendo capacità di coordinamento gestionale. Quest'ultime vantano competenze specifiche, necessarie allo sviluppo e al mantenimento di un alto livello di creatività e innovazione.

La società opera nel campo dei servizi educativi, nello specifico, l'istituto nasce nel 2009 come struttura privata che svolge attività di asilo nido e assistenza diurna per minori disabili. Successivamente con decreto Ministeriale n°4467 del 29/11/2011, l'istituto scolastico diviene paritario rappresentando un punto di riferimento sul territorio per la ricerca e l'innovazione nel campo educativo e formativo. Nel corso del 2017/2018 la struttura decide di promuovere un progetto di riorganizzazione volto a tutti i servizi erogati incluso la riprogettazione della struttura, creando un proprio modello educativo e formativo al fine di poter sviluppare un indirizzo formativo internazionale rivolto a tutti gli utenti/bambini dai 3 mesi agli 11 anni. Da qui prende spunto il progetto imprenditoriale denominato *Betzy School Paritaria Trilingue*, che intende creare redditività attraverso la produzione di attività extrascolastiche ponendosi come centro di diffusione culturale, sociale e civile nonché di inclusione di bambini con bisogni speciali.

L'idea di voler creare un Centro Polifunzionale di aggregazione ricreativa, di cui le famiglie possono disporre, è favorita, inoltre, dalla dotazione di attrezzature innovative nonché un ampio locale di circa 400 mq posti al piano terra, e circa 1200 mq di parco gioco, oltre che 530 mq di parcheggio privato.

La struttura, a numero chiuso, offre oltre al servizio asilo nido anche quello della scuola dell'infanzia con circa 60 posti e 24 posti per i servizi integrativi. L'offerta formativa prevede diversi corsi, organizzati per fasce di età nelle diverse lingue quali italiano, Inglese e Spagnolo, oltre che attività ludico – motorie per favorire le stimolazioni sensoriali e di ambientamento per i bambini dai 0 – 12 mesi, sviluppo fonologico e semantico dei linguaggi italiano inglese, per i bambini dai 1 – 2 anni , proposte educative didattiche quali esplorazione, racconto e gestualità per i bambini dai 2 – 3 anni ed infine il metodo Montessori con indicazioni Ministeriali e lettura creativa, yoga, musica violino, teatro – recitazione – fonetica e codici emotivi per i bambini dai 3 – 5 anni. Le attività programmate, inoltre, si arricchiscono anche di corsi di recitazione e attività di terapia e sostegno rivolte a tutti gli utenti/bambini con deficit motori, disturbi della comunicazione, ritardo psicomotorio e disturbi espressivi.

La scuola è ubicata in un quartiere residenziale, di ville e condomini, sito strategico e centrale della città di Catania che collega il centro storico, il nuovo Policlinico, il Centro Universitario e la Circonvallazione che confina con il presidio Pediatrico oltre ad essere messa in comunicazione con la tangenziale dell'Aeroporto e gli stabilimenti industriali.

La clientela target è media – alta, in particolare famiglie che necessitano usufruire dei diversi servizi erogati dalla struttura.

In relazione agli obiettivi economici gli obiettivi di marketing sono fondamentalmente quelli di assicurare l'erogazione dei servizi oggetto dell'offerta formativa, ampia e articolata che include diverse attività integrative innovative e all'avanguardia. L'attività di promozione viene veicolata attraverso il sito web aziendale nonché i social network.

L'azienda in un'ottica di efficienza produttiva ha intrapreso il progetto di ristrutturazione che prevede l'ampliamento di un settore di scuola rivolto alla riabilitazione di bambini speciali; inoltre si prevede anche di ampliare le zone esterne da dedicare agli eventi ricreativi e alle feste di compleanno. Tale iniziativa si presume possa determinare circa il 50% in più dei ricavi attualmente realizzati. A tal fine avanza richiesta di finanziamento per € 85.000, volto alla realizzazione di opere edili e all'acquisto di arredi e mobili.

3. IL PIANO STRATEGICO

In questo Capitolo viene dettagliatamente illustrato il Progetto proposto e tutte le ipotesi che sono state assunte ai fini dello sviluppo dei bilanci previsionali. Ciò consentirà al Lettore di effettuare un'attenta analisi critica di tutto quanto è stato supposto nella costruzione dei piani economico-finanziari.

3.1 Il Settore di riferimento

La maggior parte delle scuole private in Italia sono asili nido e scuole dell'infanzia. Le scuole private in Italia non sostituiscono l'istruzione pubblica ma, piuttosto si fanno carico dell'impossibilità dello Stato a prendersi cura dei bambini più piccoli, quelli che vanno all'asilo nido e alle scuole dell'infanzia. In tutte le Regioni italiane sono proprio queste le scuole presenti in stragrande maggioranza, con una maggiore concentrazione al Nord.

Ed è proprio per questa difficoltà dello Stato a prendersi cura dei bambini più piccoli che in Italia, rispetto alla media europea, sono ancora pochi i bambini che frequentano l'asilo nido.

Le ragioni, di questa media così bassa, vanno sicuramente cercate nei costi alti e nelle agevolazioni fiscali irrisorie, che non incoraggiano le famiglie ad affrontare una spesa in più. Ma anche in motivazioni culturali: l'asilo nido viene spesso considerato una 'seconda opzione' rispetto alla sensazione di sicurezza che può nascere nel lasciare i bambini nel «nido» di casa, affidandoli ai nonni, come da tradizione, o alla tata.

Diversi pedagogisti sono tuttavia propensi ad affermare che l'asilo nido sia tutt'altro che una seconda scelta, ma piuttosto una fase importante nello sviluppo dei bambini. Lo spiega bene Daniele Novara, pedagogista e dirigente del CPP (Centro Psicopedagogico per l'educazione e la gestione dei conflitti), in un pubblicato sulla rivista pediatria UPPA. "Le ricerche longitudinali compiute in varie parti del mondo, ma anche in Europa, sul potenziale di sviluppo che il nido rappresenta sui bambini nell'arco della vita non lasciano dubbi a proposito. I bambini che frequentano nidi di qualità hanno maggiori possibilità di affermarsi nella vita sia dal punto di vista degli apprendimenti culturali e quindi scolastici, sia dal punto di vista del successo individuale".

Nello specifico, spiega l'esperto, gli asili nido e i loro programmi ludico-didattici sono pensati in funzione dello sviluppo sensoriale del bambino. Fino al terzo anno di vita infatti, i bambini apprendono principalmente attraverso i sensi. Toccare, muoversi, mettere in bocca, udire, guardare: ogni esperienza è una scoperta. E al nido queste scoperte si possono fare in libertà, lontano da pericoli, in un ambiente sicuro e studiato appositamente per offrire 'spunti' sensoriali attraverso semplicissime attività. Il nido è un luogo in cui il personale è formato e l'ambiente arredato in modo da rendere questo approccio ricco di stimoli.

Altro aspetto fondamentale dell'asilo nido, continua l'esperto, è l'interazione con gli altri. Infatti grazie al contatto con altre bambine e bambini che il piccolo comincia a riconoscere anche sé stesso, capisce come comportarsi socialmente, affronta e impara a gestire le prime interazioni. Inoltre, sviluppa maggiormente il linguaggio, forte della necessità di comunicare in quell'ambiente sociale diverso da quello protetto di casa. Anche quando ci sono contrasti da risolvere: "I figli che hanno potuto frequentare nidi di buona qualità pedagogica ci saranno riconoscenti quando, da adulti, sapranno affrontare la vita al meglio delle loro risorse", conclude il pedagogo.

Per incentivare il settore e dare un aiuto ai genitori, nella Legge di Bilancio 2019, il Governo ha provveduto ad inserire un nuovo contributo economico a sostegno del reddito delle famiglie con figli piccoli il "Bonus asilo nido".

Il bonus ha un importo complessivo di 1000 euro ed è destinato al pagamento di rette relative alla frequenza di asili nido pubblici e privati per i bambini fino a tre anni. In alternativa può essere richiesto per il pagamento dell'assistenza, presso la propria abitazione, per i bimbi della stessa età affetti da gravi patologie croniche. L'importo del bonus è suddiviso in 11 rate da 91 euro, e verrà erogato con cadenza mensile. Per i bimbi già iscritti al nido sarà riconosciuto l'intero importo spettante a partire dal 1° gennaio scorso, data di entrata in vigore delle norme che hanno introdotto il contributo. La somma sarà invece versata dall'Inps in un'unica soluzione in caso di domanda per il supporto domiciliare.

Il beneficio spetta ai genitori di bambini nati o adottati dal 1° gennaio 2016. Non è previsto alcun limite di reddito massimo, quindi non occorre richiedere la dichiarazione Isee. Il beneficio è riconosciuto a residenti in Italia, con cittadinanza italiana o comunitaria, e agli extracomunitari in possesso del permesso di soggiorno di lungo periodo o, di una delle carte di soggiorno per familiari extracomunitari. Diritto al bonus anche per i cittadini stranieri aventi lo status di rifugiato politico o lo status di protezione sussidiaria.

3.2 Linee Strategiche

Il punto di forza della società Betty's Games Società Cooperativa è rappresentato da due fattori principali, quali professionalità e competenze del team manageriale oltre che l'ampia offerta formativa.

Relativamente al primo aspetto la società vanta un team manageriale dotato di competenze specifiche, capace di saper riconoscere le priorità per adattarsi alle circostanze di innovazione, necessario alla soddisfazione dei bisogni della clientela target. Inoltre, al fine di migliorare l'efficienza aziendale, la società si è dotata di un sistema informatico quale premium business office 365, comprendente programmi base, gestione mail e gestione audio video.

L'ampia offerta formativa include programmi didattici completi e all'avanguardia, prevedendo attività di formazione linguistica, attività musicale, recitazione e yoga. Inoltre il personale docente è rappresentato da figure professionali specializzate quali pedagoga, psicologo, logopedista, psicomotricista, terapeuta della riabilitazione, maestra joga, esperti arte e sostegno ai bambini con bisogni speciali.

Da un punto di vista concorrenziale, ulteriore elemento è rappresentato dall'assenza di strutture simili nel territorio circostante, in quanto risulta essere una struttura di nicchia, contribuendo alla determinazione dello sviluppo aziendale e all'incremento del fatturato.

La società applicherà un mix classico di strumenti promozionali e comunicativi, fra cui: la pubblicità e la promozione sarà veicolata attraverso il sito internet e i social media.

Il massimo della qualità del servizio, inteso come efficienza e tecnologia applicata, e una più efficace comunicazione sono ulteriori aspetti sui quali vengono concentrati tutti gli sforzi aziendali che si tradurranno in ulteriori vantaggi competitivi.

3.3 Portafogli prodotti / servizi, piano delle vendite e strategie di marketing

Fatturato previsionale						
(Valori espressi in Euro)						
Categorie	Anni	Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
		€	€	€	€	€
		Var./Mix	Var./Mix	Var./Mix	Var./Mix	Var./Mix
servizi educativi		166.263	249.394	316.731	364.240	400.664
		-1% / 99%	50% / 99%	27% / 99%	15% / 99%	10% / 99%
Totali		166.263	249.394	316.731	364.240	400.664
		-361,00%	49,99%	26,99%	14,99%	9,99%

I principali servizi offerti sono i seguenti:

- Asilo Nido: servizio educativo rivolto ai bambini fra i 6 mesi e i 36 mesi;
- Scuola dell'Infanzia: servizio educativo rivolto ai bambini di età compresa fra i 36 mesi e i 6 anni;
- Campo Estivo: servizio ludico, rivolto ai bambini di età compresa fra i 2 e i 11 anni, durante il periodo estivo.
- Baby feste: organizzazione e animazione di feste per bambini di ogni genere (compleanni, carnevale, battesimi, comunioni, feste di fine anno scolastico);
- Centro per bambini speciali;

Esame delle condizioni di incasso

Condizioni di incasso dai Clienti								
(Valori espressi in giorni)								
GG dilazione	0	30	60	90	120	150	180	210
Quota di fatturato	25%	25%	25%	25%	0%	0%	0%	0%
Dilazione media concessa = 45 gg								

3.4 Analisi del Ciclo produttivo

L'impresa opera secondo un processo produttivo di evidente complessità formativa e gestionale che, tuttavia, può riassumersi nelle fasi riguardanti la gestione degli impianti, delle attrezzature, dell'erogazione dei servizi, dell'approvvigionamento degli alimenti (è previsto un servizio di mensa scolastica), della cura dei rapporti con gli utenti, con le loro famiglie, con i fornitori e con il personale, oltre che dell'amministrazione e della contabilità.

Esame dei consumi

Incidenza % dei Consumi sul fatturato											
(M.P.= Materie prime P.F.= Prodotto finito)											
Anni	Categorie	Previsionali									
		2018		2019		2020		2021		2022	
		M.P.	P.F.	M.P.	P.F.	M.P.	P.F.	M.P.	P.F.	M.P.	P.F.
	servizi educativi	16%	0%	16%	0%	16%	0%	16%	0%	16%	0%
	Media pond.	17%	%	17%	%	17%	%	17%	%	17%	%

12

Esame delle condizioni di pagamento

Condizioni di pagamento dei Fornitori								
(Valori espressi in giorni)								
GG dilazione	0	30	60	90	120	150	180	210
Quota di fatturato	0%	25%	25%	25%	25%	0%	0%	0%
Dilazione media ottenuta = 75 gg								

Esame degli altri principali costi di produzione

Altri Costi di produzione						
(Valori espressi in di Euro)						
Categorie	Anni	Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
Locazioni, Affitti e Noli		24.874	24.874	25.122	25.373	25.627

3.5 La Struttura organizzativa e costo del lavoro

La società è dotata di una specifica struttura organizzativa che accentra le funzioni di gestione, di controllo e di pianificazione nella figura dei soci. Nello specifico la socia Antonina Falanghella si occupa della coordinazione pedagogica relativa alle attività con l'Università di Catania e la socia Rossella Lanza si occupa dell'area amministrativa e fiscale.

Per lo svolgimento dell'attività, la società, si avvale di 16 unità di forza lavoro di cui educatrici, insegnanti titolate e con provata esperienza sul campo.

L'evoluzione della struttura dei dipendenti della società nell'ultimo triennio, suddiviso per categorie, risulta dalla tabella seguente:

Dettaglio Risorse Umane						
		2018	2019	2020	2021	2022
Dirigenti		0	0	0	0	0
Intermedi		0	0	0	0	0
Impiegati		16	16	18	19	20
Operai		0	0	0	0	0
Totale		16	16	18	19	20

3.6 Il Costo del lavoro

Indicare l'evoluzione prevista, quantitativa e qualitativa del personale dipendente

Costo del lavoro						
(Incluso T.f.r.)						
(Valori in Euro)		Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
Prod. Diretti		152.832	129.984	171.936	183.302	194.879
Totale		152.832	129.984	171.936	183.302	194.879

3.7 Altri costi e Spese generali

Indicare i principali costi di struttura e generali.

Principali Costi di struttura e Spese Generali						
(Valori in Euro)						
Costi		Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
Compenso Amministratori		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600

4. FINALITA' DEL FINANZIAMENTO E PIANO DEGLI INVESTIMENTI

La società avanza richiesta di finanziamento per € 85.000,00 finalizzata all' ampliamento di un settore scolastico ovvero quello riabilitativo, pertanto per poter essere operativo richiede interventi di ristrutturazione. Inoltre il progetto include anche l'ampliamento dell'area esterna da dedicare agli eventi ricreativi e alle feste di compleanno. Tra i progetti della società vi rientra quello della partecipazione ad un bando regionale promosso dalla Regione Sicilia grazie ai fondi messi a disposizione della Comunità Europea. Il bando prevede un contributo a fondo perduto del 90% pari a € 199.499, 00 che sarà utilizzato per il potenziamento e l'ampliamento dei servizi offerti per i bambini da 0 a 3 anni e per le loro famiglie.

Piano degli Investimenti

(Valori espressi in Euro)

	% Amm.to	2018	2019	2020	2021	2022
TERRENI	0	0	0	0	0	0
IMMOBILI OPERATIVI	0	0	83.496	120.832	0	0
IMPIANTI	0	0	0	28.387	0	0
MACCHINARI	0	0	0	0	0	0
ATTREZZATURE	0	0	0	53.710	0	0
ARREDI E MOBILI	0	0	2.626	0	0	0
MACCHINE ELETTRON.	0	0	0	0	0	0
MEZZI TRASPORTO	0	0	0	0	0	0
BENI NON OPERATIVI	0	0	0	0	0	0
BREV.,MARCHI,SOFTW.	0	0	0	0	0	0
AVVIAMENTO	0	0	0	0	0	0
COSTI DI SVILUPPO	0	0	0	20.000	0	0
ALTRI COSTI PLUR.	0	0	0	0	0	0
ALTRI COSTI PLUR.	0	0	0	0	0	0
PARTECIPAZIONI	-	0	0	0	0	0
Totale		0	86.122	222.929	0	0

4.1 Aspetti Finanziari

Descrivere le fonti di finanziamento che si intende attivare.

Contributi											
(Valori espressi in Euro)											
Tipologia	Anni	2018		2019		2020		2021		2022	
		Durata	€/ 000	Durata	€/000	Durata	€/000	Durata	€/000	Durata	€/000
CONTRIBUTO PO FESER						0	199.499				
Totale							199.499				

Affidamenti a Medio lungo											
(Valori espressi in Euro)											
Tipologia	Anni	2018		2019		2020		2021		2022	
		Durata	€/000	Durata	€/000	Durata	€/000	Durata	€/000	Durata	€/000
Uno				5 ANNI	85.000						
Totale					85.000						

5. ANALISI DEI RISULTATI OTTENUTI

I risultati economico-finanziari ottenuti saranno accuratamente analizzati attraverso i più moderni sistemi di analisi e diagnosi economico-finanziaria allo scopo di pervenire ad un giudizio sulla fattibilità e convenienza del progetto.

Per far ciò si farà ricorso alle seguenti tecniche:

- analisi di composizione percentuale applicate agli schemi riclassificati del Conto economico e dello Stato patrimoniale;
- analisi per indici;
- analisi per flussi.

Queste metodologie sono perfettamente complementari tra loro, integrando analisi di tipo statico con altre di tipo più dinamico.

Gli aspetti che verranno esaminati sono riconducibili a tre macro-categorie:

- analisi della *solidità aziendale*, ovvero accertamento del grado di equilibrio che caratterizza l'assetto patrimoniale in termini di corretto e fisiologico rapporto tra Impieghi (Attività) e Fonti (Passività e Capitale netto), e del grado di dipendenza finanziaria da fonti esterne;
- analisi della *solvibilità aziendale*, cioè esame della situazione finanziaria corrente e verifica del corretto ed equilibrato rapporto tra entrate e uscite monetarie a breve;
- analisi della *gestione reddituale*, cioè del grado di redditività complessiva e indagine sui fattori che la determinano.

5.1 Analisi Economica

Queste serie di indagini sono finalizzate a valutare l'attitudine dell'azienda a remunerare in misura congrua sia il capitale proprio che le fonti esterne di finanziamento.

L'analisi effettuata si riferisce ai bilanci relativi agli esercizi 2018/2022.

Conto economico					
(Valori espressi in Euro)					
Anni	Previsionali				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ricavi operativi netti	166.263	249.394	316.731	364.240	400.664
Var. Rim. Prodotti e Semil.	0	0	0	0	0
Acquisti Prodotto finito	0	0	0	0	0
Lavori in Economia	0	0	0	0	0
Valore della Produzione	166.263	249.394	316.731	364.240	400.664
Var. Rim. Merci/Mat. Prime	0	0	0	0	0
Acquisti Merci/Mat. Prime	26.602	39.903	50.676	58.278	64.106
Costi vari per Servizi	56.074	59.347	62.098	64.144	65.834
Lavorazioni Esterne	0	0	0	0	0
Valore Aggiunto	83.586	150.143	203.955	241.818	270.723
Costo lavoro	152.832	129.984	171.936	183.302	194.879
M.O.L.	-69.245	20.159	32.019	58.515	75.843
Ammortamenti materiali	4.739	6.254	15.739	23.709	23.709
Ammortamenti immateriali	3.292	3.292	7.292	7.292	4.000
Accantonamenti	0	0	0	0	0
Risultato Operativo	-77.276	10.613	8.987	27.514	48.134
Oneri Finanziari	958	3.530	3.249	2.431	1.570
Proventi Finanziari	0	0	0	0	0
Gestione Straordinaria ¹	80.000	90.000	350.636	150.000	150.000
Gestione non operativa	7.584	7.659	7.736	7.813	7.892
Imposte	2.473	25.449	88.153	45.388	51.340
Risultato Netto	6.875	79.293	275.957	137.508	153.114

¹ Contributi Statali

Per una migliore lettura dei risultati ottenuti, è bene fare ricorso ai principali indicatori di analisi economica, che vengono riepilogati nella tabella successiva.

Indicatori di redditività

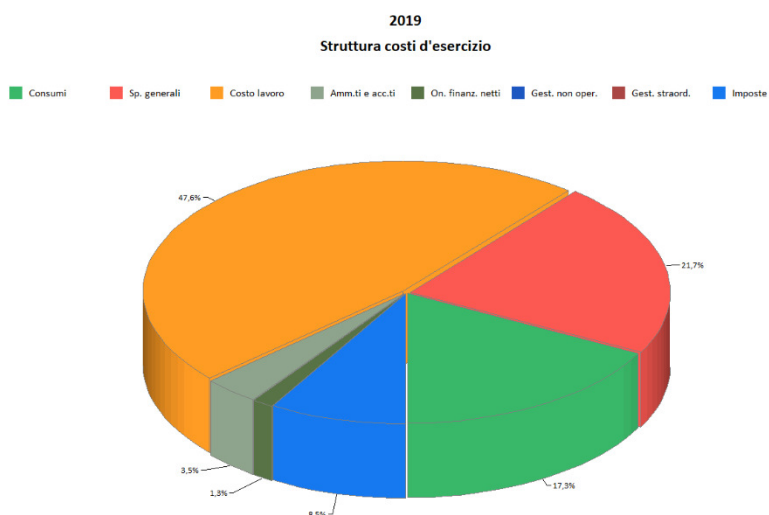
		Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
Reddito Netto		6.875	79.293	275.957	137.508	153.114
Saggio Redditività netta		4,13%	31,79%	87,12%	37,75%	38,21%
Reddito N./Fatturato N.						
ROE		0,00%	0,00%	374,76%	39,33%	31,43%
Reddito Netto/Mezzi Propri						
Reddito Operativo		-77.276	10.613	8.987	27.514	48.134
ROI		-80,62%	6,34%	2,01%	4,05%	6,05%
Reddito Operat./Capit. Invest.						
ROS		-46,47%	4,25%	2,83%	7,55%	12,01%
Reddito Operat./Valore Prod.						
Turnover Capitale Investito		1,73	1,49	0,70	0,53	0,50
Fatturato/Capitale Investito						
ROD (return on debts)		1,11%	1,95%	1,12%	1,05%	0,67%
Oneri Finanz./Capitale Terzi						
Incidenza Consumi su Fatturato		15,99%	15,99%	15,99%	15,99%	15,99%
Incid. Costo lavoro/Fatturato		91,92%	52,11%	54,28%	50,32%	48,63%
Incid. Costo lavoro/Valore Agg.		182,84%	86,57%	84,30%	75,80%	71,98%
Fatturato per addetto		10.391	15.587	17.596	19.170	20.033
Valore Aggiunto per addetto		5.224	9.383	11.330	12.727	13.536

Il "Saggio di redditività netta" (Utile/fatturato) è senz'altro un ottimo indicatore di redditività complessiva. Maggiore è il suo valore, migliore è la capacità reddituale dell'azienda.

Il ROE esprime il rendimento del capitale proprio; pertanto, tenendo conto del rischio d'impresa che grava su tali capitali, questo indice dovrebbe tendenzialmente raggiungere valori non inferiori al 7%-10%.

R.O.E.	ROS <i>RO</i> <i>Fatturato</i>	TURNOVER <i>Fatturato</i> <i>Cap. Inv.</i>	LEVERAGE <i>Cap. Inv</i> <i>Cap.Netto</i>	GEST.STR.-FIN. <i>Ris. Lordo</i> <i>RO</i>	GEST. FISC. <i>RN</i> <i>Ris.Lordo</i>
2018=0,00%	-46,47%	1,73	-14,12	-0,12	0,73
2019=0,00%	4,25%	1,49	3,45	9,86	0,75
2020=374,76%	2,83%	0,70	1,82	40,51	0,75
2021=39,33%	7,55%	0,53	1,47	6,64	0,75
2022=31,43%	12,01%	0,50	1,36	4,24	0,74

Il ROI indica la redditività media delle risorse investite nell'attività operativa, e quindi esprime la capacità dell'azienda di remunerare tutte le proprie fonti di finanziamento (capitale proprio e di terzi). Il ROS esprime il grado di efficienza della struttura operativa, cioè il margine di reddito operativo prodotto con un certo volume di fatturato: una sua crescita può dipendere o da una maggiore efficienza o da un allargamento della forbice prezzi-costi.



Effetto della gestione extra-caratteristica

		Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
Incid. gestione non caratt.						
Reddito N./Reddito Operativo		0,00	7,47	30,70	4,99	3,18
Oneri Finanz.N./Valore Pr.		0,57%	1,41%	1,02%	0,66%	0,39%

Per capire l'effetto della gestione finanziaria sulla dimensione economica dell'impresa, sono utili due specifici indicatori. Il **ROD** (Oneri finanziari/Debiti totali), esprime il tasso di onerosità media delle Fonti esterne. Il ROI deve necessariamente essere superiore al ROD. In tale caso si è in presenza di un "effetto leva positiva", cioè un aumento del fatturato o del livello di indebitamento aziendale comporterà un incremento del ROE; è quindi importante individuare il più opportuno grado di indebitamento, quello cioè che consente di massimizzare il ROE mantenendo un equilibrato equilibrio finanziario e un accettabile livello di rischio aziendale.

Anche il **Saggio di incidenza degli oneri finanziari sul fatturato** (o meglio ancora sul "Valore della produzione") è un indicatore estremamente importante in quanto esprime il grado di equilibrio o disequilibrio della struttura finanziaria dell'impresa. Gli oneri finanziari sono lo specchio del grado di dipendenza nei confronti di Fonti finanziarie onerose, e tale indice consente subito di capirne gli effetti sulla redditività. Tenuto conto dell'attuale basso livello dei tassi finanziari, tale indice non dovrebbe superare le soglie massime di 2,5%-3,0%, mentre valori fisiologici possono oscillare tra l'1% e il 2%. Tenuto conto di quanto detto in merito al Turnover, e al diverso grado di fabbisogno di Capitale Investito, nelle imprese commerciali l'indice in esame deve assumere mediamente valori più bassi che in quelle di natura industriale.

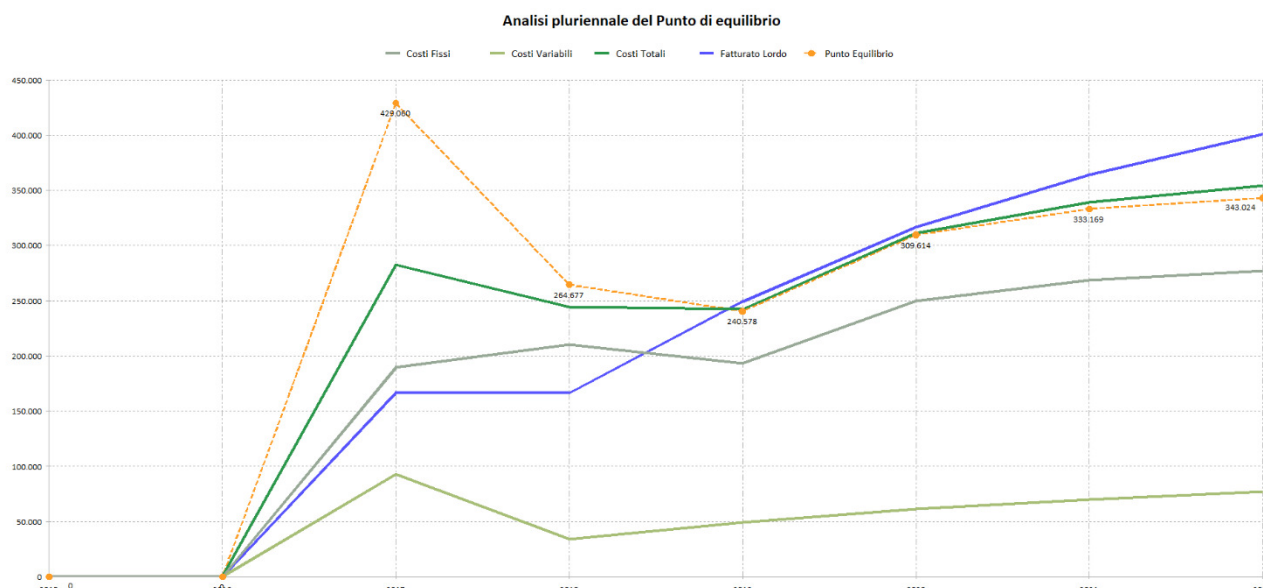
Dettaglio Oneri finanziari

Euro/000	2018	2019	2020	2021	2022
A breve	958	225	0	0	0
A M/L	0	3.304	3.249	2.431	1.570
Totale	958	3.530	3.249	2.431	1.570

L'E.v.a.®2 è uno dei più moderni indicatori di performance economica, e si propone di stimare il valore economico creato dall'azienda nel periodo esaminato. Viene determinato confrontando la redditività operativa (intesa come rendimento del capitale investito oneroso) con il costo medio del capitale investito oneroso (capitale di terzi oneroso + capitale netto) necessario per il funzionamento dell'azienda. La redditività operativa viene identificata con il Reddito Operativo al netto delle relative imposte operative (N.o.p.a.t.= Net Operating Profit After Tax). Il capitale investito oneroso su cui calcolare il relativo costo, invece, viene quantificato come dato medio annuo (media tra capitale investito a inizio e a fine periodo). Se la differenza tra redditività e costo, del capitale investito oneroso, è positiva, l'azienda ha creato un valore economico a disposizione per gli azionisti, altrimenti ha distrutto ricchezza. Per cui, con questo approccio, l'impresa non è più considerata sana se genera utili o flussi di cassa, ma solo se è in grado di generare redditività superiore al costo delle risorse investite. L'E.V.A. è quindi il sovrareddito che l'impresa produce dopo aver remunerato a condizioni di mercato sia il capitale di debito che quello azionario.

Calcolo dell'E.v.a.

	Previsionali				
	2018	2019	2020	2021	2022
Economic Value Added	-53.011	4.684	-6.283	5.868	23.431



² Marchio registrato di Stern Steward & Co.

L'analisi del Punto di pareggio (Bep) consente interessanti valutazioni sul grado di flessibilità o rigidità della struttura dei costi aziendali. In particolare permette:

- di individuare il volume d'affari minimo da raggiungere per evitare perdite operative;
- di quantificare il "margine di sicurezza", ovvero la distanza che esiste tra i volumi operativi previsti e il *break even point* (punto di pareggio); in altre parole esprime di quanto potrebbe calare il fatturato previsionale senza che l'azienda consegua delle perdite economiche;
- di individuare la presenza di elementi strutturalmente patologici, quali una pericolosa rigidità della struttura per via dell'eccessivo livello dei propri costi fissi, misurato anche in termini di "leva operativa" (Margine lordo di contribuzione/Reddito operativo): all'aumentare del valore che assume tale indice, aumenta anche la rischiosità della gestione.

Analisi del punto di pareggio

(Valori espressi in Euro)

B.E.P.	Anni	Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
Costi Fissi		210.407	193.288	249.634	268.955	277.104
Margine di contribuz. %		79,49%	80,34%	80,62%	80,72%	80,78%
Fatturato lordo di pareggio		264.676	240.578	309.614	333.169	343.024
Margine di sicurezza		-59,19%	3,53%	2,24%	8,53%	14,38%
Leva operativa		0,00	28,28	44,50	11,72	6,95

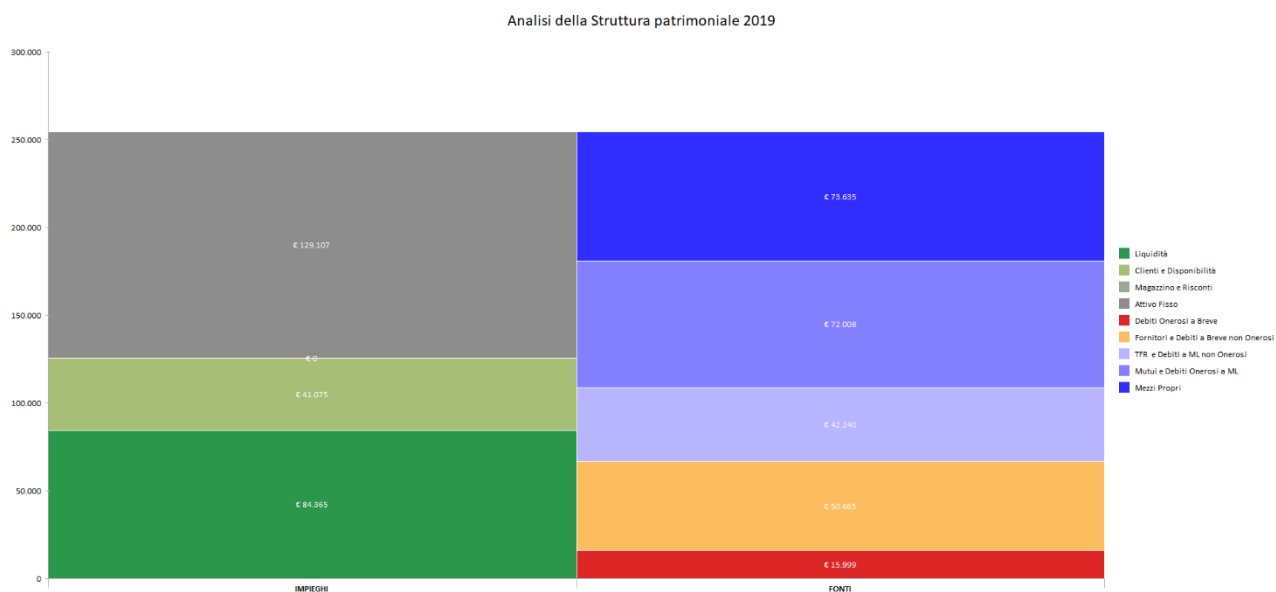
5.2 Analisi Patrimoniale

Scopo della presente analisi, è quello di segnalare se sussistono le condizioni fondamentali di equilibrio finanziario dell'impresa:

- ✓ l'omogeneità tra la natura del capitale investito e quella delle fonti di finanziamento utilizzate;
- ✓ l'esistenza di equilibrio tra l'entità del capitale netto e quella dei capitale di terzi;
- ✓ un equilibrato rapporto tra capitale di terzi oneroso e non oneroso.

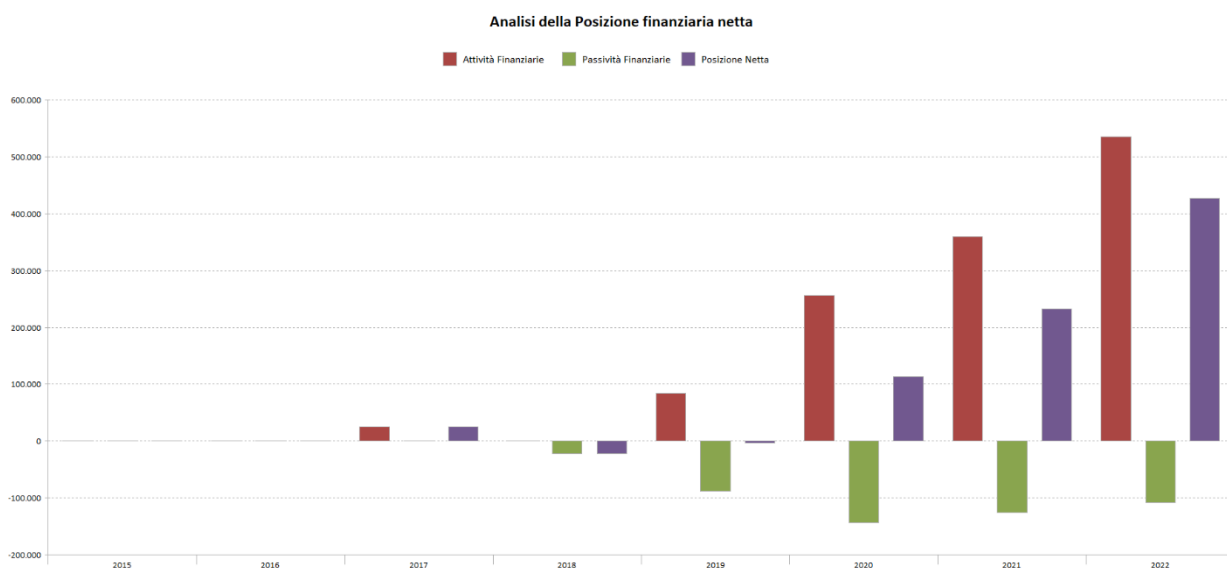
Nella tabella successiva viene riassunta la struttura del Capitale investito, e delle relative fonti di finanziamento, ottenuta riclassificando i bilanci previsionali.

Stato Patrimoniale					
(Valori espressi in Euro)					
Anni	Previsionali				
	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidità Finanziarie	0	84.364	256.277	359.347	535.814
Clienti e Crediti diversi	27.383	41.075	53.479	59.941	65.867
Risconti attivi	0	0	0	0	0
Magazzino	0	0	0	0	0
ATTIVO CORRENTE	27.383	125.440	309.756	419.288	601.682
Immobil. Materiali	47.395	133.517	336.446	336.446	336.446
Fondi Ammortamento	4.739	10.994	26.733	50.442	74.151
Immobil. Immateriali	9.876	6.584	19.292	12.000	8.000
Immobil. Finanziarie	0	0	0	0	0
ATTIVO FISSO	52.531	129.106	329.004	298.003	270.294
CAPITALE INVESTITO	79.915	254.547	638.760	717.291	871.976
Debiti finanz. a breve	21.774	15.998	16.817	17.677	0
Fornitori e Debiti div.	28.708	50.665	94.126	41.884	50.414
PASSIVO CORRENTE	50.483	66.663	110.943	59.562	50.414
Debiti Finanziari a ML		72.008	126.528	108.850	108.850
Altri debiti a ML	35.090	42.239	51.696	61.778	72.496
PASSIVO CONSOLIDATO	35.090	114.248	178.224	170.628	181.347
MEZZI PROPRI	-5.658	73.634	349.592	487.100	640.215



L'andamento e la composizione della Posizione finanziaria netta è illustrata nella tabella successiva.

Posizione Finanziaria netta						
Euro		2018	2019	2020	2021	2022
A breve		-21.774	68.366	239.459	341.669	535.814
A M/L		-1	-72.008	-126.528	-108.850	-108.850
Totale		-21.774	-3.642	112.931	232.818	426.963



Questi sono, invece, i principali indicatori patrimoniali:

Indici di solidità

	Previsionali				
	2018	2019	2020	2021	2022
I.Complex. copert. Immob.					
Fonti permanti/Attivo Immob.	0,56	1,45	1,60	2,20	3,03
I. Autocopertura Immobil.					
Mezzi propri/Attivo Immobil.	-0,10	0,57	1,06	1,63	2,36

In una struttura finanziaria sana ed equilibrata, il cosiddetto "attivo immobilizzato" (immobili, beni strumentali, ecc.) deve essere finanziato con fonti interne permanenti (capitale netto) e con fonti esterne a medio-lungo termine (mutui, f.do t.f.r., ecc.): tale circostanza è verificata dal Quoziente di Struttura (Fonti permanenti/Attivo immobilizzato), che, quindi, è auspicabile assuma valori maggiori di 1, o comunque prossimi all' 1.

Quindi è opportuno procedere esaminando il livello di indebitamento. Uno dei più delicati aspetti della gestione economico-finanziaria d'impresa, infatti, è proprio la individuazione del più adeguato mix tra mezzi propri e debiti. La presenza di considerevoli mezzi propri, infatti, da una parte conferisce solidità all'impresa, riducendone la rischiosità, ma dall'altra parte riduce il ROE, cioè la redditività dei capitali investiti dagli azionisti. Come in qualsiasi investimento finanziario, aumentando il grado di rischio (in tale caso l'indebitamento), aumenta il

corrispondente guadagno per l'investitore, per via dell'effetto "leva finanziaria". Alla luce di ciò, è bene preferire dei rapporti di indebitamenti più contenuti in presenza di:

- leva operativa alta, in quanto ciò è indice di una struttura dei costi fissi elevata, bassa elasticità della struttura operativa e quindi di una maggiore vulnerabilità dell'impresa in caso di contrazioni del fatturato;
- un attivo immobilizzato elevato, cioè bassa elasticità della struttura del capitale investito.

Pertanto, anche se il "Debt/Equity ratio" varia sensibilmente da settore a settore, in presenza dei citati fattori è bene che non superi valori massimi di 3-4 (3-4 euro di debiti, ogni euro di mezzi propri).

Indici di indebitamento

		Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
Debt Equity ratio						
Capitale di terzi/Mezzi propri		-15,12	2,45	0,82	0,47	0,36
Rapporto Indebitam. Oner.						
Indeb. Finanz.N./Mezzi propri		-3,84	0,04	0,00	0,00	0,00

Per valutare la congruità del grado di indebitamento, è anche importante procedere con l'analisi qualitativa del capitale di terzi, in particolare distinguendo tra debiti onerosi e debiti non onerosi. E' evidente che sono accettabili anche valori del "Debt equity ratio" più elevati di quanto sopra indicato, qualora ci si riesca a trasferire la maggior parte del debito a carico dei fornitori, piuttosto che delle banche. Il rapporto Capitale di terzi oneroso/Mezzi propri è bene che non superi di troppo l'1, specie nei casi a rischio sopra indicati.

L'indice di Liquidità corrente, detto anche Current ratio, (Attività correnti/Passività correnti), segnala l'attitudine dell'impresa a far fronte alle uscite future derivanti dall'estinzione delle passività correnti, con i mezzi liquidi a disposizione e con le entrate future provenienti dal realizzo delle attività correnti. Per assumere valori ottimali tale indice non dovrebbe essere inferiore a 1,5 – 2, il che implica l'esistenza di un capitale circolante lordo prossimo al doppio dell'indebitamento a breve termine.

Indici di solvibilità

		Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
Current ratio						
Attivo Circol./Passivo Circol.		0,54	1,88	2,79	7,03	11,93
Quick ratio						
(Liq.Imm.+Liq.Diff.)/Pass.Circ.		0,54	1,88	2,79	7,03	11,93
Indice di Altman						
		-4,93	6,48	8,06	9,64	11,24

L'Indice di Altman esprime la solvibilità aziendale, ovvero la probabilità che si verifichi un "incaglio finanziario" (probabilità maggiore del 50% se l'indice assume valori sotto l'1,80).

Il Turnover del Capitale investito esprime l'efficienza con cui si riescono a far "girare" gli investimenti durevoli e il capitale circolante (magazzino e crediti).

La gestione del Capitale circolante emerge anche dall'analisi del "Ciclo monetario circolante", pari all'indice di "durata media crediti v/clienti" (espresso in giorni), cui va sommato l'indice di "permanenza media delle scorte nel magazzino" (espresso in giorni), e detratto l'indice di "durata media dei debiti v/fornitori (espresso in giorni).

Indici di rotazione

		Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
Durata media dei crediti v/clienti		49	49	49	48	48
Giacenza media del magazzino (gg)		0	0	0	0	0
Durata media debiti v/fornitori totali		94	85	91	96	97
Ciclo monetario circolante		-45	-35	-42	-47	-48

5.2 Analisi Finanziaria e Fabbisogno finanziario.

Attraverso questa importante analisi, si riesce a ricostruire la dinamica dei flussi finanziari negli esercizi esaminati, individuando quali sono i fattori che generano il fabbisogno finanziario, qual è stato l'autofinanziamento creato dalla stessa impresa e, in caso di sua insufficienza, quali sono state le fonti di copertura previste.

I flussi di cassa (cioè le entrate e le uscite) vengono in genere suddivisi in tre principali macro-categorie:

- *flussi di cassa della gestione corrente*: sono costituiti dagli incassi dai clienti, dal pagamento di fornitori, stipendi, versamenti di iva e altre imposte, ecc.;
- *flussi di cassa da investimenti/disinvestimenti*: sono le uscite monetarie per l'acquisto di beni strumentali, o le entrate in caso di loro vendita;
- *flussi di cassa della gestione finanziaria*: riguardano quelle operazioni con cui l'azienda gestisce il proprio fabbisogno finanziario; le entrate sono costituite dalle fonti di finanziamento scelte dall'azienda (mutui, apporti del titolare, ecc.), mentre le uscite rappresentano il rimborso di tali finanziamenti, la distribuzione di utili, ecc..

Nella tabella successiva viene schematizzato il rendiconto finanziario riferito ai Piani previsionali.

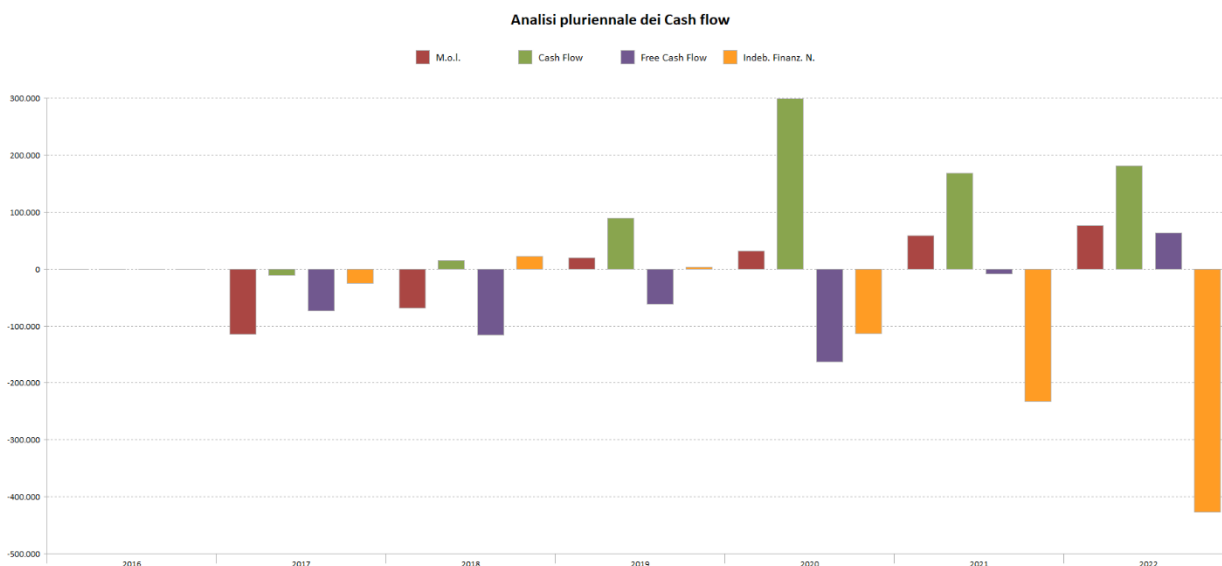
RENDICONTO FINANZIARIO						
Valori Positivi=Fonti Impieghi	Valori Negativi=	2018	2019	2020	2021	2022
SALDO FINANZIAR. INIZIALE A BREVE		25.254	-21.774	84.364	256.277	359.347
M.O.L. (EBITDA)		-69.245	20.159	32.019	58.515	75.843
(+) Saldo Gestione Finanziaria		-958	-3.530	-3.249	-2.431	-1.570
(-) Imposte d'Esercizio		-2.473	-25.449	-88.153	-45.388	-51.340
(+) Saldo Altre Gestioni Extra-Caratter.		87.584	97.659	358.372	157.813	157.892
(+) Accantonamento T.f.r.		8.405	7.149	9.456	10.081	10.718
(-) Utilizzo Fondi di Accantonamento		0	0	0	0	0
= CASH FLOW POTENZIALE		23.312	95.989	308.445	178.591	191.542
Crediti Commerciali		-2.807	-13.691	-11.090	-7.026	-5.919
Magazzino Netto		0	0	0	0	0
Altri Crediti Operativi		1.378	-5	-1.313	564	-7
= Variazione Attivo Circolante		-1.428	-13.691	-12.403	-6.462	-5.926
Debiti Commerciali		7.302	3.651	2.957	1.870	1.578
Altri Debiti Operativi		-76.214	18.305	40.503	-54.112	6.951
= Variazione Passivo Circolante		-68.912	21.956	43.461	-52.241	8.529
= VARIAZIONE C.C.N. OPERATIVO		-70.341	8.265	31.057	-58.703	2.602
Immobilizzazioni Materiali e Immateriali		0	-86.122	-222.929	0	0
Immobilizzazioni Finanziarie		0	0	0	0	0
Disinvestimenti		0	0	0	0	0
= CASH FLOW ATTIVITA' INVESTIMENTO		0	-86.122	-222.929	0	0
FREE CASH FLOW		-47.028	18.132	116.573	119.887	194.144
Rimborso Mutui e Finanziamenti M/L		0	-12.735	-15.998	-16.817	-17.677
Erogazione dividendi		0	0	0	0	0
= FABBISOGNO FINANZIARIO		-47.028	5.396	100.574	103.070	176.466
Accensione Mutui e Finanziamenti M/L		0	100.743	71.337	0	0
Variazione Capitale e Riserve		0				-5-5
= SALDO FINANZIARIO NETTO ESERCIZIO		-47.028	106.139	171.912	103.070	176.466
SALDO FINANZIARIO FINALE A BREVE		-21.774	84.364	256.277	359.347	535.814

Qui sotto verranno invece esaminati alcuni indicatori di natura finanziaria.

Altri indicatori finanziari

	Previsionali				
	2018	2019	2020	2021	2022
Cash flow (utile +amm.ti)	14.906	88.840	298.988	168.509	180.823
Indebit.Finanz.N.	21.774	3.642	-112.931	-232.818	-426.963
Cash Flow (utile +amm.ti)/ I.F.N.	68,45%	2439,12%	0,00%	0,00%	0,00%
I.F.N./ Valore Produzione	13,09%	1,46%	-35,65%	-63,91%	-106,56%

Il *cash flow* (in via esemplificativa calcolabile come somma di utile netto + ammortamenti), esprime i flussi di cassa generati dall'impresa, vale a dire la capacità dell'impresa di ridurre il proprio indebitamento finanziario (in assenza di sviluppo) e/o di finanziare gli investimenti dell'impresa (in caso di sviluppo). E' di estrema utilità scindere il cash flow in "cash flow operativo" e "cash flow extra-operativo"; il primo rappresenta quali sono stati i flussi di cassa generati dalla gestione caratteristica (in via esemplificativa calcolabile come somma di reddito operativo + ammortamenti, ovvero l'Ebitda), mentre il secondo esprime i flussi di cassa relativi alla gestione extra-caratteristica (spesso negativi). E' importante che l'impresa riesca a creare crescenti cash flow operativi, e riesca a ridurre la loro erosione da parte delle gestioni extra-caratteristiche (oneri finanziari, imposte, ecc.).



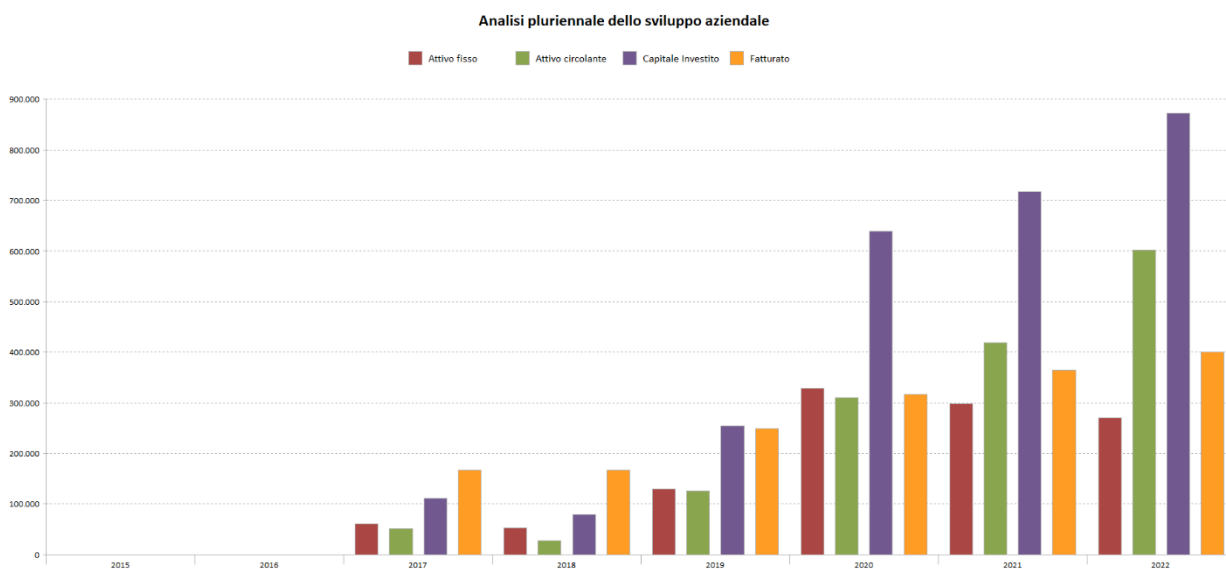
La capacità dell'impresa di far fronte ai piani di rimborso dei propri debiti finanziari, è valutabile attraverso l'indice *Indebitamento Finanziario Netto /Ebitda*, che non dovrebbe essere superiore a 3-4 volte, e l'indice *Cash Flow/Indebitamento Finanziario Netto*.

Altri indicatori consentono di verificare, in maniera empirica, l'adeguatezza dell'indebitamento oneroso dell'azienda:

- “Saggio di incidenza degli oneri finanziari sul fatturato (o sul Valore della produzione)”
- Ebitda/Oneri Finanziari netti.

Analisi dello sviluppo aziendale

		Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
Andamento del Fatturato N.		100	149	190	219	240
Andamento Attivo circolante		100	458	1.131	1.531	2.197
And. Attivo immobil. netto		100	243	613	550	494
Andamento Capit. investito		100	318	799	897	1.091



6. CONCLUSIONI

Sintesi dei risultati ottenuti

		Previsionali				
		2018	2019	2020	2021	2022
Utile netto		6.875	79.293	275.957	137.508	153.114
Indebitam. Finanz. Netto		21.774	3.642	-112.931	-232.818	-426.963
Capitale Sociale		2.080	2.080	2.080	2.080	2.080
Capitale Netto		-5.138	74.154	350.112	487.620	640.735
R.O.E.		0,00%	0,00%	374,76%	39,33%	31,43%

La società BETTY'S GAMES SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE vanta uno staff professionale e competente, garantendo un ampio portafoglio di servizi formativi, educativi, ricreativi alla clientela target, soddisfacendo le esigenze dei clienti più esigenti. La richiesta finanziaria avanzata dalla società le consentirà di effettuare degli investimenti relativi all'esecuzione di lavori edili della struttura operativa. Sulla base dei risultati ottenuti basata sull'elaborazione dei vari indici espressi precedentemente, si può affermare che l'iniziativa in oggetto è sostenibile dal punto di vista finanziario in quanto il cash flow è sufficiente a coprire il fabbisogno finanziario.