

**Titolo del progetto:**

*EXCALIBUR*

*SOCIETA'  
COOPERATIVA  
SOCIALE*



**Proponente:**

Angelo Fregni

Presidente pro-tempore

Modena, 12 settembre 2009

## Indice

1. L'idea imprenditoriale	Pag. 3
1.1 Sintesi del progetto imprenditoriale	Pag. 3
1.2 La sede dell'attività	Pag. 4
1.3 Settore di attività e forma giuridica	Pag. 5
2. I servizi offerti	Pag. 7
3. Il mercato	Pag. 9
3.1 I clienti	Pag. 9
3.2 Tendenze del mercato	Pag. 9
3.3 I concorrenti	Pag. 10
3.4 I partner	Pag. 11
3.5 Il piano di comunicazione	Pag. 12
4. La struttura aziendale	Pag. 13
5. L'analisi economico/finanziaria e gli obiettivi strategici	Pag. 15

# 1. L'idea imprenditoriale

## 1.1 Sintesi del progetto imprenditoriale

L'idea di Excalibur nasce dall'esperienza maturata con la frequentazione delle Associazioni dei Disabili e dalle iniziative vissute da alcuni soci della Cooperativa nell'Anno Europeo delle Persone Disabili nel 2003. Queste coinvolsero le più importanti Associazioni dei disabili presenti sul territorio provinciale, l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, la Provincia di Modena, il Comune di Modena, la CCIAA e le Fondazioni Cassa di Risparmio di Modena e Carpi come main sponsor. Oggetto delle iniziative le nuove tecnologie informatiche e gli strumenti ed ausili prodotti dalla ricerca e dalla medicina d'avanguardia ed il loro utilizzo per la riduzione dell'handicap con l'obiettivo del perseguimento delle "pari opportunità per le abilità differenti".

In particolare, un'indagine svolta dall'Ateneo sul mondo della disabilità mise in evidenza la scarsa diffusione di informazione presso il target degli utenti intorno ai livelli raggiunti da tecnologie e strumenti, alla qualità della tecnologia utilizzata sia nei materiali che nelle soluzioni proposte, come intorno all'utilizzo dell'informatica quale strumento per la semplificazione degli atti di vita quotidiana per le persone con scarsa o nulla autonomia fisica: dalla conduzione dell'abitazione al contatto con il mondo esterno per il lavoro come per il tempo libero.

Con questi presupposti, ad avviso dei soci fondatori di Excalibur, persone portatrici di handicap fisico e non, con alti curricula scolastici e buoni percorsi lavorativi pregressi all'insorgenza dell'handicap, dovevano essere messi in condizione di superare l'impasse dovuta alla scarsa o nulla cultura circa le opportunità offerte da strumentazioni, tecnologie e connessione internet, perché chiunque lo volesse potesse rendere flessibile per se il

tempo di lavoro per migliorare sia la qualità della propria vita, comunque gravata dall'handicap o dalla cura dedicata ad altri, sia per raggiungere autonomia e dignità economica, sollevando così le rispettive famiglie dall'assillo del "dopo di loro".

La ricerca dei soci e la loro motivazione ad aderire al progetto di costituzione di Excalibur si è sviluppata intorno a questi presupposti e l'adesione alla Cooperativa si è quindi andata estendendo dalla sua costituzione nel settembre 2007 sino ad oggi, grazie al tam tam attivato dai soci, dai contatti con enti locali ed istituzioni e dalla comunicazione fatta attraverso il sito ed altri mezzi diretti e online.

Quanto alla verifica sulle potenzialità e sulla effettiva possibilità di penetrazione dell'impresa così progettata nel mercato dei servizi, essa è stata empiricamente verificata sia con una serie di contatti diretti attivati grazie alle conoscenze del proponente l'idea, sia verso gli enti locali e le imprese pubbliche e parapubbliche, sia verso l'imprenditoria privata e le sue aggregazioni associative, avendo preventivamente sondato il mondo cooperativo di riferimento e con la consapevolezza dell'assoluta novità dell'iniziativa. I contatti attivati hanno mostrato un gradimento di principio e ideologico rispetto al contenuto e alla missione del progetto.

## 1.2 La sede dell'attività

La ricerca della sede per la Cooperativa è stata coerente con i suoi presupposti ideali e con le aspettative insite nel progetto.

I contatti con i futuri soci fondatori e gli incontri necessari ad approfondire i contenuti del progetto si sono svolti tutti all'interno di un luogo simbolo dell'associazionismo modenese, la Polisportiva Sacca, luogo vicino ai cittadini perchè nato dalla loro volontà e dal lavoro volontario dei tanti che hanno cercato un punto di riferimento per esprimere e rivendicare i loro diritti/doveri di cittadinanza con la partecipazione collettiva e la solidarietà.

In quella sede si è costituita Excalibur nel settembre del 2007 e, da settembre 2008, a un anno dalla costituzione, essa dispone di una sede presso i locali della Polisportiva Villa D'Oro, sodalizio centenario ed altro punto di riferimento della socialità solidale della nostra città. Si tratta di un ufficio direzionale completamente accessibile con annessa sala operativa attrezzata per il lavoro online, il tutto con una logistica adeguata secondo la vigente normativa per l'accoglienza di persone portatrici di handicap fisico.

All'altezza della mission sono anche le tecnologie hardware e software utili all'operatività aziendale. Tecnologie di cui dispongono, ai rispettivi domicili, anche i soci della Cooperativa.

La disponibilità iniziale di tecnologie e competenze e l'implementazione continua delle stesse fatta per andare incontro alle richieste di servizi, come alla volontà di miglioramento delle competenze e della operatività sociale, è supportata da competenze esterne (messe a disposizione gratuitamente)



da professionisti di altissimo livello nei settori della sicurezza per il trattamento dei dati “sensibili” e della giurisprudenza a tutela dell'attività della Cooperativa e dei Clienti che ne richiedono i servizi.

Gli investimenti in logistica e tecnologie, già effettuati, hanno comportato una spesa di oltre 60.000 euro di cui oltre il 50% investiti per l'adeguamento dei locali. Ad Excalibur è stata data la possibilità di accedere a contributi a fondo perduto da parte delle Fondazioni CR Modena, Mirandola e Carpi per un ammontare di € 48.000, mentre da privati ed imprese, Cooperative e non, sono state sottoscritte quote di capitali da soci sovventori ed altri contributi per oltre 15.000 euro. Per i soci di Excalibur questo è stato il segno del riconoscimento della validità dell'intrapresa e della mission che ci siamo assegnati.

Le disponibilità raccolte hanno consentito di aggregare una compagine sociale di 18 soci, oltre ad alcuni collaboratori esterni, che si è posta sul mercato con la consapevolezza della unicità della proposta di servizi contenuta nel proprio oggetto sociale, della levatura delle competenze e dei curricula lavorativi e scolastici dei propri soci: laureati e/o diplomati, anche con percorsi lavorativi di quadri e dirigenti.

### 1.3 Settore di attività e forma giuridica

La scelta della forma giuridica in Cooperativa e la ricerca mirata a soci in categorie comprese nel cosiddetto “disagio sociale” sono stati i requisiti condivisi per l'adesione al progetto; per la qualcosa Excalibur nasce Cooperativa sociale per scelta dei soci fondatori che si propongono di dare una opportunità a persone, disabili e non, che hanno bisogno di

contemperare l'impegno lavorativo, necessario al loro diritto di sentirsi ed essere riconosciuti cittadini a pieno titolo, con la flessibilità utile a cure e tempo di vita adeguato alle loro aspettative e necessità. In questo supportati da scolarità elevata, competenze lavorative acquisite, ricerca di pari opportunità, volontà e capacità di accesso alle nuove tecnologie e volontà e necessità di sperimentare una nuova organizzazione del lavoro.

Altre motivazioni ben presenti nella scelta attuata sono state: la consapevolezza della necessità di un rapporto solidaristico fra i soci quale sicurezza da riconoscersi vicendevolmente per dare ad Excalibur la certezza di risposta rispetto agli impegni da assumere nei confronti dei Committenti, oltre alla volontà di perseguimento di una equa distribuzione del lavoro sia per quanto riguarda gli orari, sia nelle remunerazioni derivanti.

Questo è l'impegno prioritario in carico al CdA ed al Presidente pro-tempore che ne devono essere garanti anche per il rapporto di lavoro instaurato fra Cooperativa e soci, che prevede l'esecuzione dei lavori assegnati prevalentemente da remoto attraverso il **TELELAVORO.**

Ulteriori motivazioni nella scelta della forma sociale sono il rapporto instaurato nella fase di costituzione con la cooperazione sociale presente sul territorio provinciale ed il riferimento alla legislazione vigente per le Cooperative sociali, supporti utili a propiziare il successo di una iniziativa per certi versi estemporanea rispetto alle esperienze in corso nel settore che hanno visto il proliferare di aziende rivolte prevalentemente ai settori ambiente ed assistenza e cura alle persone in difficoltà.

## 2. I servizi offerti

I servizi offerti da Excalibur afferiscono alla gestione di imprese ed enti attraverso l'imputazione di dati da supporto cartaceo a supporto informatico che saranno condivisi fra i diversi settori in cui si esplica l'attività del Committente. A tal fine:

- costruiamo file completi di nominativi ed indirizzi per il marketing diretto;
- imputiamo su intranet aziendale dati di Clienti che devono essere seguiti nell'evoluzione del loro rapporto con l'azienda nostra Cliente;
- lavoriamo a supporto di uffici contabili amministrativi imputando dati contabili da fatture ed altri documenti fiscali;
- svolgiamo il lavoro di pre stampa (impaginazione, scontorno di fotografie, composizione) per primarie aziende del settore tipografico-editoriale;
- trascriviamo il parlato di riunioni istituzionali, convegni, interviste ed altro;
- siamo attrezzati per produrre rassegne stampa web per enti ed imprese;

- siamo in possesso di tecnologie e competenze utili alla conservazione sostitutiva, su supporto informatico, di qualsivoglia documento con asseverazione della sua puntuale corrispondenza al documento cartaceo relativo e la certificazione della sua autenticità giuridica ed amministrativa;
- promuoviamo il servizio di traduzioni tecniche per imprese ed enti pubblici a supporto dei loro rapporti esteri.



## 3. Il mercato

### 3.1 I clienti

Come si può vedere dall'ampiezza dell'offerta di servizi esposta, i Clienti a cui Excalibur può fornire valido supporto vanno dagli Enti Pubblici alle imprese private, dalle società di servizi professionali, costituite dalle Associazioni di impresa, alle Aziende di servizio per la comunità nei settori sanità, trasporti, e forniture di energia.

Allo stato sono nostri Clienti: Comuni, Provincia di Modena, Atcm, aziende private del settore comunicazione e stampa e sono in corso trattative con associazioni di impresa ed imprese singole, come si può vedere dal nostro sito web.

### 3.2 Tendenze del mercato

Il telelavoro è una modalità d'impiego che può assicurare molti vantaggi a chi lo pratica: alcuni studi dimostrano che esso produce spesso un impatto positivo sulla produttività personale e sulla qualità della vita dei lavoratori, oltre che un contributo alla riduzione dell'inquinamento per via del minore impiego dei mezzi di trasporto.

Nonostante ciò, i vertici aziendali e i legislatori nazionali, soprattutto in Italia, sembrano faticare ancora a cogliere questi benefici, lasciandosi influenzare da pregiudizi culturali che mettono in dubbio la possibilità di controllare l'operatività concreta dei loro dipendenti. Di conseguenza sono tuttora poche le grandi realtà che si sono buttate

fiduciosamente in questa direzione (un esempio favorevole è rappresentato da Poste Italiane).

Noi crediamo che la enorme versatilità delle odierne tecnologie informatiche, unita alla crescente necessità delle imprese di focalizzare le proprie energie sui rispettivi core business, soprattutto in periodi di necessaria severità di attenzione ai costi e di parziale rigidità del mercato del lavoro, porteranno molti soggetti a considerare strategie di esternalizzazione di processi, attività e servizi a minore valore aggiunto per la loro catena produttiva.

Anche la tendenza in atto alla progressiva liberalizzazione dei servizi pubblici e allo snellimento delle procedure di affidamento degli appalti aiuteranno ad intervenire nella competizione le realtà più flessibili e competenti.

Pertanto, nonostante l'arretratezza di uno scenario di partenza scarsamente ricettivo alla nostra proposta, siamo pronti alla sfida che ci aspetta: coniugare l'efficienza di supporto a società ed enti e la sostenibilità di un contesto lavorativo a elevata valenza sociale.

### 3.3 I concorrenti

Trovandoci agli albori di un settore di offerta multipla di servizi informatici di base, il panorama locale dei competitor non è nettamente definito.

La principale "concorrenza" in questo senso deriva dalle scelte di imprese e pubbliche amministrazioni di impiegare direttamente personale per svolgere "in house" le attività amministrative di supporto ai fini produttivi/istituzionali.

Per il resto i soggetti in circolazione sono di solito realtà poco organizzate e difficilmente in grado di raggiungere una sufficiente massa critica: si va da aziende fuori territorio per la trascrizione del registrato che si rivolgono prevalentemente agli enti locali e sono nate grazie alla norma che centralizzava la domanda di servizio degli enti pubblici, a call center che ampliano la loro attività a richiesta in maniera sporadica e non continuativa all'imputazione di dati, ai precari non confermati, causa la crisi, dai rispettivi datori di lavoro, oltre che ad associazioni di studenti che ricevono commessa di "lavoretti", talvolta sottopagati, ma utili a sostenere un mercato parallelo giustificato dalla volontà di sostentamento di questi attori.

### 3.4 I partner

La nascita di Excalibur è stata propiziata dalla disponibilità del Consorzio di Solidarietà Sociale di Modena che si è proposto come partner sin dal primo affacciarsi dell'iniziativa.

Il suo ruolo, nato come general contractor nei confronti delle Amministrazioni Pubbliche per l'acquisizione di commesse, si è evoluto come luogo di confronto delle Cooperative per la ricerca della migliore operatività e come soggetto competente nella progettazione di interventi relativi al servizio alla persona e all'inserimento lavorativo delle fasce più deboli della popolazione. Oggi, di fatto, è un luogo di fondamentale valenza coordinativa in cui si progettano e si gestiscono azioni complesse, ci si mette in leadership con altri soggetti, si partecipa alla programmazione territoriale, si partecipa a ricerche e iniziative pubbliche e si promuovono attività formative per i lavoratori delle Cooperative.



Con l'attuale Presidente del Consorzio si è realizzata fin da subito una forte condivisione circa la utilità di costituire un'impresa che si rivolgesse ad un target diverso per curricula scolastici ed aspirazioni lavorative rispetto a quelli dei soci delle Cooperative già in essere, la cui attività si rivolge solitamente ai settori della manutenzione ambientale e/o a piccoli lavori di assemblaggio manuale, attingendo all'ampia platea di persone con handicap diplomate e laureate.

Il proficuo rapporto instaurato con gli Istituti scolastici modenesi, con l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, con l'Ufficio Accoglienza Disabili ed il Corso per Insegnanti di Sostegno dallo stesso condotto, ci avevano sollecitato a conoscere meglio quella realtà di persone e competenze, motivandoci nel promuovere il progetto in fieri perché convinti che era cambiato e stava cambiando l'approccio secondo il quale il disabile "può solo aspettarsi solidarietà, assistenza e pietismo" e non pretendere di autodeterminarsi non avendone le capacità e la forza. Le esperienze fatte in quel periodo e sino ad oggi, in effetti, contraddicono l'assunto.

Altro partner interessante per il nostro business è la Cooperativa Sociale Integra che svolge attività di interpretariato e traduzioni da ed in madrelingua in tutte le lingue del mondo.

Per Excalibur Integra svolge il lavoro di traduzione di testi, prevalentemente di contenuto tecnico per ditte esportatrici che affidano ad Excalibur i lavori di pre stampa di libretti di uso e manutenzione che accompagnano i rispettivi prodotti. Come si vede, un'attività di servizio utile sia alle imprese committenti che si trovano di fronte un solo

interlocutore/fornitore, sia alle due Cooperative che in questo modo si aprono a nuovi servizi ed a maggiori affari.

I vantaggi per Excalibur di relazionarsi con questi due interlocutori sono: per i rapporti con il CSS la possibilità di interloquire con potenziali Clienti che, pur sensibili alla sollecitazione sulla loro responsabilità sociale, hanno strutture ed organizzazioni difficili da penetrare da una Cooperativa “nuova” per mission ed operatività. Per quanto attiene al rapporto con Integra, esso ha aperto nuove proficue opportunità di business a vantaggio delle due aziende che si ampliano di mano in mano che il messaggio di marketing incontra nuove richieste con reciproca soddisfazione.

### 3.5 Il piano di comunicazione

Se la fase di start up di un’iniziativa ad alto contenuto innovativo necessita normalmente di un generoso supporto promozionale, ciò è ancora più determinante in una situazione in cui occorra stimolare prima ancora la formazione di un adeguato contesto culturale per vincere atavici pregiudizi e diffidenze.

Gli investimenti in marketing rappresentano una delle voci più consistenti nel bilancio di questi primi esercizi (circa 15.000 € complessivi) ed è pianificato che rimangano su livelli analoghi per altri 3-4 anni.

La prima strategia di approccio si è basata sul contatto diretto e personale da parte del Fondatore della folta schiera di personalità e competitor locali conosciuti nel corso di anni di lavoro sul territorio.

Parallelamente a questa azione, dal marzo 2009 si è poi affiancata l’assunzione semestrale di un professionista addetto alle politiche di marketing e comunicazione che ha intrattenuto alcuni cicli di telefonate conoscitive e di approfondimento ai target precedentemente selezionati.

Infine si è deciso di estendere la copertura del messaggio di Excalibur:

- aprendo un sito internet all’indirizzo [www.excaliburcoopsociale.com/](http://www.excaliburcoopsociale.com/) destinato a diventare un punto di riferimento per le tematiche dell’occupazione nel terzo settore e dotato di ricettori di visibilità sui maggiori portali web;
- pubblicando regolarmente lettere e articoli sulla stampa locale a firma del Presidente;
- partecipando a eventi di richiamo nazionale sul tema della disabilità e delle tecnologie di ausilio.

## 4. La struttura aziendale

I soci e collaboratori di Excalibur, in parte già conosciuti dal proponente l'iniziativa per la loro adesione ad iniziative sulla disabilità piuttosto che per la affiliazione ad Associazioni di disabili partecipanti alle iniziative dell'Anno europeo per le Persone Disabili, sono stati ad uno ad uno contattati al momento del lancio del progetto anche grazie all'aiuto delle associazioni di appartenenza e dell'ufficio Accoglienza Disabili dell'Università che hanno diffuso l'informazione attraverso i loro canali

Con queste credenziali è stato possibile coinvolgere disabili fisici, in difficoltà di autonomia di movimento, persone con disabilità psichica o problemi psicologici, inviati da enti a ciò vocati e accompagnati da tutor, familiari di persone bisognose di cure e uomini e donne portatori dell'esigenza di gestire il proprio tempo in autonomia e senza i vincoli dell'organizzazione canonica del lavoro (orari, distanze, obblighi logistici ed altro) e persone vogliose di sperimentarsi con le nuove tecnologie.

Dal punto di vista organizzativo il Presidente pro tempore si è fino ad ora dedicato al marketing ed alle relazioni esterne, oltre che al coordinamento e smistamento lavori, ed i soci, per scelta condivisa sono sempre stati coinvolti intensamente nelle decisioni di primario impatto strategico societario.

Questa modalità, che potrebbe comportare talvolta una certa lentezza nelle decisioni, è però sicuramente giustificata dal desiderio di creare un clima di condivisione e soddisfazione nella compagine, considerando che l'ampiezza del processo di gestione offre l'occasione di intrattenere relazioni sociali utili a superare momenti di difficoltà o solitudine purtroppo presenti nella vita di ognuno.

Il lavoro acquisito è sempre gestito in modo da poterlo suddividere fra tutti i componenti che al momento possono fornire la propria attività, andando a surrogare, quando necessario ed utile, l'apporto di quei soci e collaboratori che al momento non possono fornire il loro contributo perché condizionati da impedimenti ed esigenze personali e soprattutto condividendo con tutti gli operatori che svolgeranno il lavoro il prezzo proposto al cliente e la remunerazione loro erogata.

La composizione del CdA, all'inizio imperniata su tre soli soci, ha recentemente visto l'allargamento a cinque membri, ognuno specializzato nella cura di specifiche tematiche: questioni legali, ricerca di nuove opportunità di business, pubbliche relazioni, information technology.

I curricula scolastici e lavorativi dei componenti di Excalibur sono mediamente di alto livello: si va da soggetti laureati in discipline di differente estrazione, a frequentanti master postlaurea, a diplomati in primari Istituti tecnici e professionali a ex dirigenti aziendali. L'attuale Presidente e Fondatore, pensionato felice e disabile, vanta un curriculum lavorativo nel comparto dei servizi alle imprese della durata di 43 anni in diverse posizioni, in aziende ed associazioni di imprese, sempre a livello di quadro dirigente.

## 5. L'analisi economico/finanziaria e gli obiettivi strategici

Attualmente Excalibur si sta avviando al termine del suo secondo esercizio di piena operatività e, come i soci avevano ampiamente previsto, dato l'effettivo contesto economico/culturale pregresso, si trova ancora in una fase di start up caratterizzata da un medio assorbimento di risorse finanziarie (prevalentemente dall'area marketing) e da un elevato rischio operativo afferente alla capacità di costruire solide e durature relazioni di business nel tempo.

Tuttavia sono ravvisabili chiari indizi di una progressiva stabilizzazione delle condizioni di gestione e del raggiungimento di una ragionevole sostenibilità di lungo periodo.

Innanzitutto è stato definitivamente completato il programma di investimenti e di spese iniziali di adeguamento della sede sociale e di dotazione della strumentazione informatica, quindi è stato effettuato un primo intenso ciclo di comunicazione che ha portato l'iniziativa a conoscenza della comunità, sortendo interesse e richieste di adesione.

Inoltre sono state intraprese azioni di contenimento dei costi di erogazione energetica e di affitto dei locali ed è in corso la domanda di partecipazione a programmi pubblici e privati di sostegno alla formazione professionale di lavoratori svantaggiati che contribuiranno a potenziare le chance competitive.

Nel corso dell'esercizio 2009 si prevede che verrà raggiunto un fatturato da servizi pari a 43.000 Euro, con impiego di 6 soci lavoratori, in netta crescita rispetto ai soli 10.000 Euro del precedente anno di sperimentazione.

L'obiettivo primario consiste, ora come non mai, nell'allargamento continuo del portafoglio di commesse al fine di consolidare il percorso di crescita intrapreso,

consentendo di incrementare l'offerta quali/quantitativa di lavoro ai soci attuali e di aggregare nuovi componenti che ne hanno già fatto richiesta.

Pertanto, adottando un'ottica previsionale coerente con lo scenario micro e macroeconomico, si stima che sarà ragionevole attendersi a fine 2010 un fatturato da servizi di 65.000 – 70.000 Euro, con assunzione di 2 nuove unità e a fine 2011 un fatturato di 80.000 – 85.000 Euro, con assunzione di ulteriori 3 unità; parallelamente a questi risultati si pianifica di investire in 120 ore di formazione per ognuno dei due esercizi.

A più lungo termine, nel periodo 2012 – 2015, Excalibur si prefigge di erogare ad un personale di 15 – 20 unità efficacemente professionalizzate un'ampia e regolare offerta di lavoro, di raddoppiare il numero di partner commerciali e di allargare la propria area di influenza oltre i confini territoriali di origine.

Di seguito si espongono i dati quantitativi fondamentali che riassumono i risultati iniziali della gestione e ne pianificano l'evoluzione di breve termine.

E' stata compiuta la scelta di una rendicontazione semplificata, che focalizzi gli aspetti salienti della gestione di una realtà ancora poco strutturata: si riportano così gli schemi relativi ai ricavi, agli investimenti, alla composizione dei costi di struttura (non sussistono costi variabili, vista l'attività di pura erogazione di servizi) e al conto economico previsionale semplificato. Si omette, invece, un tradizionale piano occupazionale in quanto la compagine raggruppata in questo periodo iniziale è tutta retribuita alle medesime condizioni economiche mediante contratti di collaborazione coordinata continuativa o borse lavoro, che incidono per una percentuale variabile tra il 40% e 50% del ricavo da commessa. Tra i costi del personale va ricompreso anche il compenso spettante all'amministratore, il cui effettivo pagamento è subordinato alla realizzazione di un utile d'esercizio. Il costo dell'affitto del locale della sede, tuttora la voce più consistente delle spese di struttura, ingloba anche le utenze per illuminazione e riscaldamento.

Dall'esame dei prospetti si evince che, in un business come quello considerato, contraddistinto da una bassa intensità di capitale investito e da esigue barriere all'entrata di nuovi competitor, la chiave del successo risiede nella conquista di quota di mercato e nel raggiungimento di elevate competenze professionali, tali da assicurare margini di profitto crescenti nel tempo.

Il percorso intrapreso da Excalibur segue questa direzione e attraverso l'investimento continuo in pubblicità e formazione si è certi di poter approdare a medio termine a soddisfacenti livelli di profittabilità, sempre in coerenza con la mission sociale che ne permea il cammino.

PIANO DEI RICAVI						
Descrizione	Totale volumi	Ricavo	Costo diretto	Costo diretto	Ricavo	Margine
ricavi	prodotto (anno)	unitario	unitario	totale	totale	contrib
	A	B	C	D=AxC	E=AxB	F=E-D
<b>Anno 2008</b>	Ore			<b>0</b>	<b>9.600</b>	<b>9.600</b>
Imputazione dati ATCM	225	20		0	4.500	4.500
Imputazione dati Proxima	95	20		0	1.900	1.900
Traduzioni	160	20		0	3.200	3.200
				0	0	0
				0	0	0
<b>Anno 2009</b>				<b>0</b>	<b>43.000</b>	<b>43.000</b>
Imputazione dati ATCM	450	20		0	9.000	9.000
Imputazione dati Proxima	200	20		0	4.000	4.000
Traduzioni	250	20		0	5.000	5.000
Imputazione dati Comune	500	20		0	10.000	10.000
Servizi grafici pre stampa	600	25		0	15.000	15.000
<b>Anno 2010</b>				<b>0</b>	<b>70.000</b>	<b>70.000</b>
Imputazione dati ATCM	450	20		0	9.000	9.000
Imputazione dati Proxima	300	20		0	6.000	6.000
Traduzioni	500	20		0	10.000	10.000
Imputazione dati Comune	1000	20		0	20.000	20.000
Servizi grafici pre stampa	520	25		0	13.000	13.000
Imputazione dati contabili	600	20		0	12.000	12.000

Variazioni % ricavi      2009      348%  
    2010      63%

#### ELENCO INVESTIMENTI

Importi in Euro

Descrizione investimento	U.M.	Ammort.	ANNO 2008			ANNO 2009			ANNO 2010			TOTALE GEN
			Q.tà	Importo unitario	Importo totale	Q.tà	Importo unitario	Importo totale	Q.tà	Importo unitario	Importo totale	
		A	B1	C1	D1=B1xC1	B2	C2	D2=B2xC2	B3	C3	D3=B3xC3	E=D1+D2+D3
Attrezzature	nr	15%			0,00			0,00			0,00	0,00
Arredamenti	nr	15%	1	1.000,00	1.000,00			0,00			0,00	1.000,00
Macchine ufficio	nr	25%	1	6.200,00	6.200,00			0,00	1	1.000,00	1.000,00	7.200,00
Marchi e brevetti	nr	12%			0,00			0,00			0,00	0,00
Spese notarili	nr	25%	1	2.500,00	2.500,00			0,00			0,00	2.500,00
Software	nr	50%	1	1.300,00	1.300,00	1	1.000,00	1.000,00	1	2.000,00	2.000,00	4.300,00
Autovetture	nr	25%	1	13.500,00	13.500,00			0,00			0,00	13.500,00
Spese Pubblicità	nr	25%	1	2.000,00	2.000,00	1	1.000,00	1.000,00	1	1.000,00	1.000,00	4.000,00
					0,00			0,00			0,00	0,00
					0,00			0,00			0,00	0,00
					0,00			0,00			0,00	0,00

Totale

26.500,00

2.000,00

4.000,00

32.500,00

**ELENCO COSTI FISSI STRUTTURA****ANNO 2008****1. spese generali**

Descrizione	U.M.	Q.tà	Costo unitario	Costo anno 2008	% di struttura
Affitto locale e utenze		1	8.750,00	8.750,00	12,65%
Telefono e posta		1	1.368,00	1.368,00	1,98%
Assicurazioni diverse		1	1.091,00	1.091,00	1,58%
Cons amministrative e paghe		1	3.300,00	3.300,00	4,77%
Prestazioni di servizi da terzi		1	2.800,00	2.800,00	4,05%
Cancelleria e stampati		1	1.900,00	1.900,00	2,75%
Spese ristrutturazione sede		1	30.000,00	30.000,00	43,37%
Manutenzioni e riparazioni		1	1.380,00	1.380,00	2,00%
Spese di promozione		1	1.527,00	1.527,00	2,21%
Ammortamenti				6.850,00	9,90%
Spese di trasferta				2.850,00	4,12%
Spese bancarie		1	151,00	151,00	0,22%
Altre spese		1	2.200,00	2.200,00	3,18%
Compenso amministratore		1	5.000,00	5.000,00	
<b>Totale</b>				<b>69.167,00</b>	100,00%

**ANNO 2009****1. spese generali**

Descrizione	U.M.	Q.tà	Costo unitario	Costo annuo 2009	% di struttura
Affitto locale e utenze		1	11.000,00	11.000,00	15,90%
Telefono e posta		1	1.300,00	1.300,00	1,88%
Assicurazioni diverse		1	1.100,00	1.100,00	1,59%
Cons amministrative e paghe		1	3.500,00	3.500,00	5,06%
Prestazioni di servizi da terzi		1	3.000,00	3.000,00	4,34%
Cancelleria e stampati		1	1.500,00	1.500,00	2,17%
Manutenzioni e riparazioni		1	500,00	500,00	0,72%
Spese di promozione		1	2.500,00	2.500,00	3,61%
Ammortamenti				7.600,00	10,99%
Spese di trasferta				2.750,00	3,98%
Spese bancarie		1	240,00	240,00	0,35%
Altre spese		1	2.000,00	2.000,00	2,89%
Compenso amministratore		1	5.000,00	5.000,00	
<b>Totale</b>				<b>41.990,00</b>	60,71%

**ANNO 2010**

**1. spese generali**

Descrizione	U.M.	Q.tà	Costo unitario	Costo annuo 2010	% di struttura
Affitto locale e utenze		1	11.000,00	11.000,00	15,90%
Telefono e posta		1	1.300,00	1.300,00	1,88%
Assicurazioni diverse		1	1.100,00	1.100,00	1,59%
Cons amministrative e paghe		1	3.500,00	3.500,00	5,06%
Prestazioni di servizi da terzi		1	3.500,00	3.500,00	5,06%
Cancelleria e stampati		1	1.500,00	1.500,00	2,17%
				0,00	0,00%
Manutenzioni e riparazioni		1	1.000,00	1.000,00	1,45%
Spese di promozione		1	2.500,00	2.500,00	3,61%
Ammortamenti				9.100,00	13,16%
Spese di trasferta				3.000,00	4,34%
Spese bancarie			300,00	0,00	0,00%
Altre spese			500,00	0,00	0,00%
Compenso amministratore		1	5.000,00	5.000,00	
<b>Totale</b>				<b>42.500,00</b>	61,45%

**CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DI PIANO**

Descrizione	Anno 2008		Anno 2009		Anno 2010	
	Totale	% di struttura	Totale	% di struttura	Totale	% di struttura
Ricavi (A)	64.600,00	100,00%	44.000,00	100,00%	70.000,00	100,00%
<i>da vendite</i>	9.600,00	14,86%	43.000,00	97,73%	70.000,00	100,00%
<i>altri ricavi (contributi in conto esercizio)</i>	55.000,00	85,14%	1.000,00	2,27%		0,00%
Costi variabili (B)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>1° margine (C=A-B)</b>	<b>64.600,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>44.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>70.000,00</b>	<b>100,00%</b>
Costo personale (D)	6.720,00	10,40%	11.000,00	25,00%	22.000,00	31,43%
<b>2° margine (E=C-D)</b>	<b>57.880,00</b>	<b>89,60%</b>	<b>33.000,00</b>	<b>75,00%</b>	<b>48.000,00</b>	<b>68,57%</b>
Costi fissi (F)	69.167,00	107,07%	41.990,00	95,43%	42.500,00	60,71%
<b>Margine operativo (G=E-F)</b>	<b>-11.287,00</b>	<b>-17,47%</b>	<b>-8.990,00</b>	<b>-20,43%</b>	<b>5.500,00</b>	<b>7,86%</b>
(Oneri)/proventi finanziari (H)	-607,10	-0,94%	-423,92	-0,96%	-516,00	-0,74%
<b>Risultato lordo (I=G+H)</b>	<b>-11.894,10</b>	<b>-18,41%</b>	<b>-9.413,92</b>	<b>-21,40%</b>	<b>4.984,00</b>	<b>7,12%</b>
Imposte e tasse (L)	259,80	0,40%	449,48	1,02%	2.620,09	3,74%
<b>Risultato netto (M=I-L)</b>	<b>-12.153,89</b>	<b>-18,81%</b>	<b>-9.863,40</b>	<b>-22,42%</b>	<b>2.363,91</b>	<b>3,38%</b>

Ricavi di pareggio

	Totale	Totale	Totale
a valore	76.753,89	53.863,40	67.636,09
in %	118,8%	122,4%	96,6%
Differenza:			
- a valore	12.153,89	9.863,40	-2.363,91
- in %	18,8%	22,4%	-3,4%