

IL SOCIAL BUSINESS PLAN

Giuliana Baldassarre

Giuliana Baldassarre

Il social business plan

Dal non profit al social business

La riconfigurazione dei sistemi di welfare nazionali connessa alla necessità di elaborare risposte più efficaci e tempestive ai bisogni, la crescita di fenomeni di disagio sociale e la scarsità delle risorse finanziarie disponibili per farvi fronte, ha delineato un nuovo scenario per l'economia sociale: uno spazio di azione per iniziative imprenditoriali nelle quali, alla supremazia della creazione di valore sociale si associa una tensione costante verso l'innovazione e la sostenibilità economica. Sul piano più prettamente economico, uno degli effetti della recente crisi economica è stato il ripensamento dei tradizionali modelli di business fondati sul raggiungimento del profitto ad ogni costo e sulla prevalenza di logiche di breve periodo, ritenuti, a torto o a ragione, la principale causa dell'attuale crisi economica.

Nel nuovo scenario che si sta delineando, quindi, il concetto di sociale non è più inconciliabile con il concetto di business e si va affermando man mano una nuova formula imprenditoriale che, in una logica di lungo periodo e di low profit, possa conciliare gli interessi privati con quelli della collettività. Sono infatti sempre più presenti casi di capitalismo virtuosi che, pur differenti per logiche, obiettivi e impatti, condividono il principio secondo il quale sacrificare parte degli interessi particolari a favore di obiettivi di crescita sociale sia molto di più che un limite alla iniziativa imprenditoriale.

L'espressione di business sociale viene sempre più spesso utilizzata per identificare quell'insieme ampio ed eterogeneo di esperienze di impresa che coniugando strumenti e culture imprenditoriali con l'orientamento al servizio della comunità e la vicinanza al bisogno, fanno della creazione di valore economico il mezzo per perseguire obiettivi di sviluppo e di coesione sociale.

L'idea di business nel sociale prende forma non solo attraverso la creazione di nuove attività imprenditoriali a sostegno di una causa sociale, quali spin-off di attività preesistenti o start up di nuove iniziative, ma anche attraverso il riposizionamento delle aziende non profit in nuove aree di intervento ed in risposta a nuovi bisogni sociali.

Perché fare un social business plan

Le motivazioni che sono alla base della stesura di un business plan sociale non sono diverse da quelle relative alla stesura di un business plan di un'impresa for profit, le differenze si riscontrano nella particolarità del progetto imprenditoriale che racchiude in sé la doppia anima sia economica che sociale e nella particolare attenzione che nella stesura del piano viene data ad alcuni elementi che lo compongono quali la proprietà ed il management, le relazioni con il sistema competitivo e la misurazione delle performance aziendali per evidenziare il carattere sociale che contraddistingue l'iniziativa imprenditoriale.

Il business plan è strumento essenziale per la gestione d'impresa e può essere adoperato come documento di pianificazione per la creazione di una nuova impresa, per il rilancio di una impresa già esistente o per la dismissione di una in crisi, esso può quindi riguardare l'intera attività di impresa e il suo relativo posizionamento competitivo nel mercato di riferimento, oppure può fare riferimento al lancio di un nuovo business o di una singola iniziativa o area d'affari. Talvolta il business plan viene utilizzato per la formalizzazione e la gestione di un cambiamento aziendale.

L'utilizzo del business plan nelle aziende non profit e più in generale in ambito sociale è stato favorito dall'incremento e dallo sviluppo di nuove imprese sociali, dal graduale passaggio da una logica di gestione operativa ad una di gestione strategica nel management delle aziende non profit e dalla richiesta da parte di finanziatori, gestori del credito specializzati e venture capital sociali di documenti che descrivano e sintetizzino la sostenibilità e le prospettive di sviluppo dei progetti da finanziare.

Le fonti di finanziamento

L'accesso alle fonti di finanziamento è indubbiamente uno degli aspetti più critici nello sviluppo di un'impresa; questo diventa ancor più vero nel caso delle aziende non profit, a causa dell'inadeguatezza delle modalità di finanziamento e della mancata percezione da parte degli attori dei mercati tradizionali delle specificità delle imprese sociali. A partire dagli anni novanta in poi tuttavia si sono sviluppati nuovi modelli di investimento sociale più vicini alle logiche di venture capital che alle donazioni filantropiche; ciò ha favorito l'affermarsi di un modello di filantropia attiva, che rompendo con il passato, vede nelle organizzazioni non profit e sociali partner attivi da coinvolgere e supportare. Questo nuovo modello ha richiesto alle aziende non profit lo sviluppo di maggiori capacità manageriali al fine di gestire la maggiore complessità di risorse e i diversi strumenti per l'accesso ai finanziamenti.

La stesura del business plan può favorire l'accesso alle fonti di finanziamento fornendo ai possibili finanziatori un documento di presentazione dei contenuti e delle caratteristiche del progetto imprenditoriale e dell'azienda nel suo complesso. Utilizzato per questo scopo assume una finalità informativa esterna a supporto della credibilità del progetto imprenditoriale, al fine di persuadere i potenziali finanziatori sulla bontà dell'idea e sulla opportunità di business che essa racchiude. Il piano predisposto a tale scopo dovrà essere quindi quanto più esaustivo (esplicativo cioè di tutti gli elementi che compongono il business) coerente nelle diverse parti analizzate, e dovrà porre obiettivi chiari, convincenti e realistici.

Dalla gestione operativa a quella strategica

Nella gestione delle aziende non profit prevalentemente l'utilizzo di strumenti manageriali è di tipo incrementale, la focalizzazione sul bisogno e la filosofia del servizio alla comunità, proprie del non profit, hanno spesso determinato la concentrazione del management su una gestione operativa più che strategica. Tuttavia il business plan può rivelarsi un importante strumento di analisi strategica per le aziende non profit che decidono di intraprendere un processo di gestione strategica sia a livello complessivo sia a livello di *strategia del bisogno* come definito da Invernizzi nel capitolo precedente.

Utilizzato a tale scopo l'elaborazione del piano svolge una funzione di informazione interna, consente di migliorare l'attività di gestione strategica stimolando all'interno dell'azienda un'attenta riflessione sui cambiamenti futuri del contesto ambientale. È uno strumento che guida i processi decisionali favorendo il pieno e responsabile coinvolgimento del management nelle azioni volte a realizzare le strategie intenzionali. Può essere utilizzato per rinnovare la propria mission rispetto a nuovi bisogni emergenti (diversificazione, ingresso in nuove aree di bisogno), per verificare la validità della propria formula imprenditoriale e la coerenza tra gli elementi che la compongono (sistema prodotto/servizio, segmento di mercato, struttura dedicata) così come illustrato nel capitolo precedente, o per riposizionare il proprio sistema di offerta in risposta alla domanda che sottende la propria causa sociale (differenziazione), quando nello stesso ambito di bisogno intervengono nuovi attori.

Creazione e sviluppo di nuove imprese sociali

La nascita di nuove imprese sociali è espressione di un processo innovativo finalizzato al miglioramento di una situazione di disequilibrio sociale, la social entrepreneurship rappresenta l'ultima frontiera nel cammino verso il cambiamento sociale e il raggiungimento di equilibri sostenibili all'interno di un contesto globale; essa si pone come elemento di rottura delle pratiche tipiche del settore sociale e tenta di attuare la necessaria integrazione tra le logiche imprenditoriali di business e le modalità di intervento per il raggiungimento della mission sociale delle aziende non profit.

Pur derivando, come le attività di business tradizionali, da bisogni insoddisfatti, le attività di business sociali si pongono il problema di risolvere i bisogni sociali in modo sostenibile. L'innovazione è uno dei fondamenti della social entrepreneurship così come delle attività di business tradizionali. La dimensione imprenditoriale delle imprese sociali viene definita oltre che dal carattere innovativo anche dall'orientamento al mercato (Nicholls 2006), elementi a garanzia della sostenibilità nel tempo di queste aziende. Il mercato a cui si rivolge un progetto imprenditoriale di questo tipo è appunto il mercato dei bisogni sociali che richiede maggiore trasparenza delle dinamiche economiche, migliori condizioni di risorse e limitazione al minimo delle asimmetrie informative.

Il processo di creazione di un'impresa sociale tipicamente inizia con la volontà dell'imprenditore sociale di coniugare i suoi fini economici con quelli della mission istituzionale partendo da un'idea innovativa. In queste situazioni, come avviene per lo start up di imprese tradizionali, la preparazione del business plan aiuta a comprendere meglio, analizzare e perfezionare il progetto e si pone tra la verifica della fattibilità dell'idea e l'implementazione del progetto stesso. Ciò che trasforma una buona idea in un'idea di business è il fare imprenditoriale, la capacità cioè dell'individuo di saper interpretare un'idea e di concretizzarla in una logica di mercato. Non tutte le buone idee diventano idee di business. La stesura del piano aiuta l'imprenditore nelle fasi di individuazione e valutazione dell'opportunità, pianificazione del business e reperimento delle risorse necessarie per attivare il progetto imprenditoriale, in questi casi il business plan svolge la sua duplice funzione sia interna che esterna, fornisce inoltre una stima delle probabilità di successo e del conseguente tasso di rischio dell'investimento evitando investimenti in attività rischiose o poco remunerative.

La logica di business planning parte dall'idea di business, analizza la fattibilità di un'idea per passare poi alla fase di progettazione del business plan fino alla implementazione finale del progetto, in tal senso inverte la logica della progettazione generalmente utilizzata in ambito non profit e culturalmente più diffusa nel terzo settore, che parte dall'analisi del bisogno e della capacità dell'azienda non profit di trovare risposte alla soddisfazione degli stessi, che si concretizza dal punto di vista economico nella sommatoria dei costi per sostenere il progetto e del relativo finanziamento richiesto pari al valore del progetto stesso, in questa logica resta esclusa dall'analisi la dinamica dei ricavi.

La formula imprenditoriale e gli elementi del social business plan

Nel paragrafo precedente sono state evidenziate le diverse motivazioni che portano l'impresa alla stesura del social business plan, per tutte e a prescindere da queste, lo schema concettuale della "formula imprenditoriale" costituisce il punto di partenza per l'impostazione metodologica del piano. Essa infatti risponde a tre domande fondamentali per l'iniziativa d'impresa sociale: quale sistema di offerta (prodotto o servizio) si vuole offrire in risposta ad un bisogno sociale, a chi si rivolge questo sistema di offerta (quali individui esprimono questo bisogno), come si vuole erogare, produrre o commercializzare il sistema di offerta.

Dopo aver identificato gli elementi della formula imprenditoriale, i diversi elementi che compongono il piano saranno di più facile stesura, essi serviranno, infatti, ad esplicitare e descrivere il progetto d'impresa prendendo in considerazione l'impatto economico finanziario che esso produrrà, le sue relazioni con il sistema competitivo e la strategia intenzionale.

Il business plan nel suo insieme conterrà anche elementi di analisi strategica su come conquistare nuove quote di mercato e come conservarle, su quali mercati si hanno maggiori probabilità di successo, quale sarà la reazione delle altre imprese già presenti nel settore, una volta che il nuovo progetto imprenditoriale sarà implementato, quali potenzialità economiche ha il progetto, di quali e di quante risorse ha bisogno. Ne deriva che la preparazione del piano richiede l'apporto di competenze professionali eterogenee. Oltreché una capacità di analisi, diagnosi e visione strategica sono necessarie, infatti, competenze di marketing, di organizzazione, di finanza, di comunicazione e fiscali.

Gli elementi che compongono il business plan possono essere ricondotti alle tre aree della formula imprenditoriale¹ (struttura dedicata, segmento di mercato, sistema di prodotto/servizio) e possono essere sintetizzati o elencati secondo un ordine che può variare in base al modello di riferimento scelto (McKinsey, Canvas

¹ Cfr. Parolini C.(2004), *Come costruire un business plan*, Paramond, Milano

ecc.) allo stesso modo può essere dedicata maggiore o minore enfasi agli elementi che lo compongono a seconda delle finalità del piano.²

La sintesi del progetto imprenditoriale

In ogni caso le diverse parti del business plan sono precedute da un'introduzione ad esso che sintetizza il progetto imprenditoriale evidenziando chiaramente l'opportunità di business che esso rappresenta. La sintesi del progetto o l'executive summary deve infatti contenere la descrizione del business e quale opportunità di mercato si intende cogliere con il modello di business proposto, deve inoltre indicare il potenziale di sviluppo del modello proposto, quali principali risultati economico finanziari si prevede di ottenere e quali sono i principali ritorni sociali dell'investimento. Nel social business plan va definita in questo ambito una proposta di valore sia economica che sociale e che sia rivolta non soltanto al consumatore ma anche alla comunità locale di riferimento e agli stakeholder che la compongono.

Dopo l'introduzione al piano che si concretizza in una sintesi del progetto imprenditoriale o in un executive summary, il business plan si articola in 6 aree che possono essere dettagliate e approfondite in maniera diversa:

- l'impresa: la forma di impresa, le risorse umane, il management
- il mercato: il mercato di sbocco, l'analisi della domanda, la concorrenza, il mercato di approvvigionamento
- il sistema di offerta: il prodotto o servizio offerto, il posizionamento, il piano di marketing
- la struttura: la struttura tecnico industriale, gli assetti organizzativi, il network
- le previsioni e i ritorni attesi: le previsioni economico finanziarie, il ritorno sociale dell'investimento

L'impresa, la proprietà ed il management

La scelta della forma di impresa e della sua veste giuridica non è una scelta secondaria nella redazione di un social business plan, essa infatti deve essere coerente con l'identità dell'azienda non profit ma allo stesso tempo deve esser capace di veicolare la natura commerciale del progetto.

L'impresa sociale come l'azienda non profit, scrive Borgonovi, è un sistema capace di rilevare ed interpretare i bisogni emergenti e rilevanti della comunità locale di riferimento trasformando valori personali e sociali in attività sostenibili sul piano economico³. Tuttavia sia le forme associative tipiche delle aziende non profit sia la nuova legge sull'impresa sociale⁴ evidenziano il loro limite nell'interpretazione del progetto imprenditoriale, le prime in quanto non contemplano l'attività commerciale, la seconda invece pur prevedendo l'attività commerciale come elemento principale dell'impresa sociale, vincola il suo operato esclusivamente agli ambiti di intervento previsti dalla legge.⁵ Altro elemento che influisce sulla scelta della forma di impresa è il confine meno marcato tra fondatori, dipendenti e finalità di impresa che si ritrova nelle organizzazioni con finalità sociale⁶, inoltre la probabile presenza di personale volontario che contribuisce alla realizzazione del progetto imprenditoriale non trova facile evidenza nelle forme previste dall'attuale ordinamento. I fondatori o coloro che detengono la proprietà dell'impresa, che possono agire talvolta su base volontaria, hanno prevalentemente un orientamento verso i ritorni attesi sociali più che economici, e rispetto a questi ci sia spetta un ritorno economico-finanziario inferiore e più lento.

² Nel caso di start up di impresa infatti sarà meno dettagliata la parte dedicata alla struttura organizzativa e al management, non vengono prese in considerazione le relazioni con altri business aziendali, mentre sarà maggiormente dettagliata la parte del piano di marketing relativa al lancio del nuovo prodotto.

³ Cfr. Borgonovi E. (2003), *Manuale di economia delle aziende non profit*, CEDAM, Padova

⁴ Legge 118/05, Dlgs 155/06

⁵ L'art 2 del Dlgs 155/06 definisce beni e servizi di utilità sociale i seguenti: assistenza sociale, assistenza sanitaria, assistenza socio-assistenziale, educazione istruzione e formazione, valorizzazione del patrimonio culturale, turismo sociale, formazione universitaria e post universitaria, ricerca ed erogazione di servizi culturali, formazione extrascolastica finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica, servizi strumentali alle imprese sociali, ed indipendentemente dall'esercizio della attività di impresa nei settori sopra elencati, possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni che esercitano attività di impresa per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati o disabili.

⁶ Cfr. Perrini F. (2005) *Social entrepreneurship*, Egea, Milano

Tenuto conto delle specificità del progetto imprenditoriale sociale, una volta scelta la forma di impresa, in questa parte del piano vanno esplicitate anche le risorse umane impiegate e la composizione del management ad indicare un'adeguata esperienza o competenza nel settore di riferimento. Le variabili indicate in questa parte del piano sono riconducibili alla parte della formula imprenditoriale relativa alla struttura dedicata.

Il social business plan di La Kumpania

Da ora in avanti per dare maggiore concretezza a quanto fino ad ora esposto, si riporta il progetto di imprenditorialità sociale "La Kumpania"⁷ come esempio di social business plan opportunamente sintetizzato per finalità esplicative.

Nei riquadri che seguono non verrà quindi riportato il business plan completo ma solo la sintesi di alcune sue parti.

Il progetto imprenditoriale è stato ideato e sviluppato all'interno dell'associazione "Chi Rom e chi no" con sede nel quartiere di Scampia in Secondigliano di Napoli ed ha partecipato alla social business competition *Premio Innovazione sociale Naples 2.0*, promosso da UniCredit Foundation ed Euclid Network in collaborazione con Project Ahead.

La social business idea

La Kumpania - Percorsi Gastronomici Interculturali riunisce un gruppo di donne rom e italiane di Scampia, all'interno di un percorso formativo e imprenditoriale inerente la gastronomia interculturale. Rientra in un intervento di più ampio respiro nel quale si coniugano insieme alla cucina, come strumento per raggiungere una futura emancipazione economica e professionale, l'esperienza interculturale, l'informazione, la lotta alle discriminazioni etniche e sociali.

La Kumpania è un'impresa sociale che si pone l'obiettivo di far nascere a Napoli, in un quartiere difficile come Scampia, un'iniziativa caratterizzata dall'incontro tra culture, in cui assaporare e gustare prodotti tipici della gastronomia rom e italiana, scambiare idee e buone pratiche, mettere in rete le esperienze, ampliare gli scenari locali in relazione alla comunità di azione internazionale, all'interno di un ampio e ambizioso scenario che scommette su un lavoro in grado di promuovere la cultura della pluralità e diversità in termini di prospettive di autonomia e sostenibilità economico-commerciale.

La cucina, la valorizzazione e la contaminazione del patrimonio gastronomico proprio delle comunità rom e napoletana, si sono rivelati un potente veicolo d'incontro tra le donne del territorio, che sono riuscite nel corso del tempo ad abbattere stereotipi e pregiudizi negativi reciproci, a considerare le diversità una ricchezza per la collettività e a privilegiare il lavoro di gruppo, unite in una progettazione comune che ha acquisito nel tempo forza e autorevolezza. Tale iniziativa si basa su un progetto che ha avuto una fase iniziale di avvio a partire dal 2011 quando è stato finanziato nell'anno 2010-2011 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento per le Pari Opportunità – UNAR Ufficio per la promozione della parità di trattamento e la rimozione delle discriminazioni fondate sulla razza o sull'origine etnica. Nel secondo anno 2011-2012 contribuisce a sostenere parte delle attività l'OSF Open Society Foundation, nell'ambito dell'Open Society Roma Initiatives. A due anni dall'inizio del percorso, La Kumpania è diventato un gruppo affiatato e già riconosciuto all'esterno, non è più solo un'idea o il titolo di un progetto.

L'idea è quella di aprire a Scampia uno spazio di ristorazione multietnico, un'impresa sociale al femminile che possa offrire servizi di: ristorazione diurna, banco rosticceria, servizi di catering, servizi a domicilio, chef a domicilio, in un'area connotata da forti disagi sociali ed economici a cui bisogna dare risposte concrete in termini di occupazione e ripristino della legalità.

I piatti presentati si ispirano alle tradizioni rom e napoletana, riscoprono il gusto e la qualità, ma le possono anche "tradire" poiché la contaminazione di ingredienti, sapori, memorie, storie e percorsi biografici e ge-

⁷ Si ringrazia l'associazione "Chi Rom e chi no", Unicredit Foundation ed Euclid Network per il materiale fornito e la disponibilità ad utilizzarlo per scopi didattici

ogracfici è ciò che rende questa esperienza, gastronomica e non solo, un patrimonio unico e inimitabile. L'aspetto innovativo del progetto risiede nella compagine lavorativa che è composta da un team di donne italiane e rom soggette a discriminazione etnica, economica e sociale che attraverso il lavoro congiunto sperimentano forme di emancipazione sociale e professionale con il duplice obiettivo di incidere positivamente sulle difficoltà di accesso al lavoro di cui le donne sono vittime e di costruire in maniera trasversale processi pedagogico-culturali per sensibilizzare e diffondere attraverso concrete esperienze una cultura garantista delle differenze e delle minoranze.

Gli obiettivi sul medio e lungo termine sono: il rafforzamento della coesione sociale attraverso l'incontro tra culture diverse, il superamento dei pregiudizi e di tutte le forme di discriminazione, la formazione professionale e la costruzione di un gruppo di lavoro che condivide principi e metodologie, l'avviamento e il consolidamento di un'impresa sociale al femminile che abbia una ricaduta ad ampio raggio – nel quartiere, per le famiglie, nella città di Napoli – e che sia un modello positivo di emancipazione sociale e professionale, replicabile anche in altri contesti.

La produzione da realizzare vuole essere assolutamente innovativa rispetto a quanto esistente sul mercato, utilizzando le diverse competenze delle cuoche sulla cucina italiana, napoletana e rom.

L'uso di prodotti biologici di provenienza diretta dei coltivatori, l'uso esclusivo di prodotti stagionali a km 0, la cura per l'ambiente con una produzione ridotta dei rifiuti eliminando l'uso di plastica e utensili usa e getta, sono solo alcuni dei principi a cui si ispira l'impresa.

Il progetto può contare, nella fase di start-up, del patrimonio dell'associazione madre e del consolidato lavoro di rete con enti ed associazioni presenti sul territorio nazionale e internazionale. L'Associazione⁸ "Chi rom e...chi no" contribuirà alla ricerca di fondi per lo start up e allo sviluppo de LA KUMPANIA nella fase di progettazione e di avvio dell'impresa sociale.

L'individuazione della forma di impresa più adatta ad interpretare la social business idea è il frutto di numerose valutazioni relative alla veste giuridica, alla governance dell'impresa al grado di coinvolgimento dei lavoratori nella gestione dell'impresa e alle forme di partecipazione degli altri stakeholder all'attività dell'impresa, spesso al prima decisione da prendere per i progetti che nascono come sviluppo di iniziative già sperimentate in ambito associativo è proprio il livello autonomia o di relazione che si vuole stabilire con l'associazione in cui è maturata l'idea imprenditoriale. Nel caso pratico qui riportato, infatti, la scelta di costituire un'impresa terza rispetto all'associazione originaria è stata dettata dalla esigenza di dare maggiore autonomia al progetto e di renderlo sostenibile in un mercato altro rispetto a quello sperimentato occasionalmente nei progetti dell'associazione, pur conservando l'insieme dei valori e l'animo pedagogico-educativo che ha spinto l'associazione a lavorare per l'integrazione culturale.

L'impresa e la compagine sociale

Nel corso delle prime sperimentazioni del progetto La Kumpania è stato realizzato un percorso formativo e culturale nell'ambito della gastronomia multiculturale e dei processi pedagogici e antidiscriminatori rivolto ad un gruppo di 12 donne rom e italiane finalizzato alla costituzione del gruppo, alla formazione professionale di base nell'ambito della ristorazione (con particolare attenzione ai temi dello sviluppo sostenibile, dell'agricoltura biologica e del commercio equo e solidale), a percorsi di alfabetizzazione per l'acquisizione di competenze linguistiche e culturali, alla formazione di base nell'ambito della costituzione di imprese, alla organizzazione e partecipazione periodica a manifestazioni pubbliche cittadine formali e informali. Nelle occasioni di partecipazione pubblica il gruppo di donne ha sperimentato servizi di catering con la preparazione di pietanze tipiche della propria tradizione e altre ricette innovative, nate dall'incontro con diverse tradizioni culinarie. Sono stati realizzati parallelamente laboratori pedagogico-culturali rivolti a bambini ed adolescenti figli delle donne coinvolte. Il percorso formativo è stato documentato attraverso l'osservazione e la raccolta

⁸ L'associazione "Chi rom e chi no" è l'associazione nella quale è stata maturata e sperimentata l'idea del progetto imprenditoriale La Kumpania. È un'associazione di promozione sociale che nasce nel 2002 a Scampia ed ha consolidato nel corso del tempo un modello positivo di pratiche antidiscriminatorie basato sulla metodologia della ricerca-azione partecipata in grado di favorire la convivenza, lo scambio e il confronto tra le comunità rom e italiana, attraverso il fare insieme e la partecipazione attiva di tutti gli attori significativi.

di storie ed esperienze per la scrittura collettiva di un libro di ricette accompagnate dai racconti e le storie delle donne protagoniste.

Le 12 donne rom e italiane, beneficiarie della formazione, diventano ora le titolari e socie dell'impresa sociale, ognuna con le proprie peculiarità e competenze, e danno vita alla cooperativa Kumpania.

La forma giuridica più idonea è la Cooperativa di produzione e lavoro a mutualità prevalente in quanto consente alle donne socie di prendere parte non solo al lavoro caratteristico dell'attività della cooperativa ma di poter partecipare anche alla gestione e alle scelte decisionali per lo sviluppo dell'impresa. Le cooperative di produzione e lavoro si costituiscono per permettere ai propri soci di usufruire di condizioni di lavoro più vantaggiose rispetto a quelle disponibili sul mercato, sia in termini qualitativi che economici.

Il socio di questo tipo di cooperativa è imprenditore e lavoratore nello stesso tempo. L'elemento peculiare delle cooperative di produzione e lavoro è rappresentato dalla particolare natura che caratterizza lo scambio mutualistico tra i soci e la cooperativa, incentrato nell'attività di lavoro che i soci prestano nell'ambito della cooperativa stessa. La KUMPANIA costituirà quindi un soggetto giuridico autonomo ma l'Associazione *Chi Rom e...chi no* contribuirà nella ricerca di fondi per lo start up, sostenendo il progetto nella fase di progettazione e di avvio e metterà a disposizione lo spazio ricevuto in assegnazione dal Comune di Napoli.

Le risorse umane

Direzione e coordinamento, la direzione si occupa in primo luogo dell'elaborazione delle strategie aziendali, delle politiche finanziarie, di gestione e di marketing, nonché dei piani di sviluppo dell'impresa, tenendo conto delle risorse a disposizione e seguendo la 'mission' dell'impresa. Si occupa inoltre di tutti gli adempimenti burocratici ed amministrativi che la struttura impone, verificando costantemente il budget, la contabilità ed i risultati raggiunti. È inoltre responsabile della gestione delle risorse umane e punto di riferimento per tutto il personale.

Il profilo richiesto è stato individuato tra le socie e fondatrici del progetto La Kumpania e dell'associazione Chi rom e...chi no. Il ruolo sarà ricoperto da Pamela Anneto, un figura di raccordo tra le due realtà che ha maturato competenze pedagogiche ed imprenditoriali.

Responsabile servizi ristorazione (food and beverage manager) è colui che si occupa dell'organizzazione, della gestione e del coordinamento di tutta l'attività connessa alla ristorazione per quanto riguarda le risorse economiche, i servizi ed il personale. Inoltre è il responsabile del servizio di fornitura di banchetti, ricevimenti e colazioni di lavoro, in qualità di promotore e produttore del servizio stesso (banketing manager). Le competenze maggiormente richieste sono capacità organizzative, gestionali e relazionali. In particolare questa figura dovrà possedere approfondite conoscenze del mercato della ristorazione, degli impianti e delle dotazioni dei servizi e disporre di una buona conoscenza pratica della preparazione dei cibi e dei prodotti che vengono offerti. Dovrà anche conoscere il mercato, le modalità di allestimento e di gestione del settore banchetti e ricevimenti, nonché le esigenze dei clienti in questo settore. Conoscenze in ambito amministrativo e di tipo contabile, per la gestione e predisposizione del budget del settore ristorazione o per la realizzazione di un banchetto. Il responsabile dovrà inoltre seguire con particolare attenzione, e tenersi costantemente aggiornato, sulle problematiche riguardanti l'igiene professionale, dei luoghi di lavoro e le norme antinfortunistiche e sulla sicurezza dei lavoratori nel reparto. Il manager sarà inquadrato così come disposto dal CCNL settore turismo – ristorazione in vigore al 10 marzo 2010 al 9 marzo 2013. Livello II.

Il responsabile servizi di ristorazione sarà reclutato inizialmente per il primo anno di attività all'esterno tra profili che hanno maturato un'esperienza di almeno cinque anni nello stesso ruolo. A seguito del primo anno di attività tale ruolo potrà essere ricoperto, anche in affiancamento, da una delle socie che avrà, nel frattempo, maturato l'esperienza necessaria.

Il Cuoco svolge principalmente compiti relativi al processo di produzione dei pasti. Deve garantire la qualità dei menù e dei singoli piatti, sia in termini di preparazione che di presentazione, anche scegliendo personalmente le materie prime da utilizzare. In collaborazione con il Responsabile dei servizi di ristorazione, stabilisce i livelli qualitativi e quantitativi dei pasti, permettendo così appropriati controlli sui costi e sulle quantità.

Saper individuare il giusto rapporto tra qualità e prezzo. Saper realizzare l'approvvigionamento e gestire le scorte.

Il Cuoco deve conoscere le tecniche di preparazione, cottura e conservazione dei pasti. Egli è tenuto a mantenere alto lo standard gastronomico, anche quando deve preparare grandi quantità di cibi. Deve inoltre avere nozioni di scienza dell'alimentazione, di enogastronomia e conoscenze di dietetica e dei principi nutrizionali degli alimenti. Deve avere conoscenze di cucina multietnica e dolciaria. Il Cuoco deve anche saper utilizzare tutte le moderne apparecchiature in dotazione alle cucine, deve anche possedere, inoltre, buone capacità di organizzazione e di gestione delle risorse umane. Il cuoco sarà inquadrato così come disposto dal CCNL settore turismo –ristorazione in vigore al 10 marzo 2010 al 9 marzo 2013. Livello III.

Il cuoco sarà Margentina Pragutinovic che sarà affiancata nel primo anno da un cuoco professionista esterno che si occuperà anche dell'attività di formazione attraverso la metodologia del learning by doing, che permetterà alle donne di produrre i menu e i pasti giornalieri necessari all'attività commerciale.

Commis di cucina o aiuto cuoco è una figura professionale che, in possesso delle dovute competenze sia oggettive che soggettive, si occupa della produzione dei pasti all'interno di imprese ristorative, di qualsiasi tipologia ed a qualsiasi livello il servizio venga effettuato. Realizza, in tal senso, il menù in base alle caratteristiche qualitative e quantitative della clientela, allo stile dell'azienda, ai criteri di costo prefissati ed alla situazione del magazzino. Effettua opportune verifiche merceologiche sugli alimenti di partenza e garantisce la qualità dei cibi attraverso corretti processi di manipolazione, cottura e conservazione degli stessi. Possiede doti di manualità, fantasia, gusto estetico e creatività, nonché resistenza fisica e capacità degustativa su cibi e bevande. Il commis di cucina sarà inquadrato così come disposto dal CCNL settore turismo –ristorazione in vigore al 10 marzo 2010 al 9 marzo 2013. Livello IV. Il commis di cucina sarà Carla Lefe che dispone già di tutti i requisiti e i certificati idonei a ricoprire tale ruolo.

Il Cameriere figura di contatto fra azienda di ristorazione e cliente si occuperà del servizio ai tavoli e del buffet per catering. Il cameriere sarà inquadrato così come disposto dal CCNL settore turismo –ristorazione in vigore al 10 marzo 2010 al 9 marzo 2013. Livello IV.

Anche il cameriere è stato individuato tra due socie, Asilek Lamina e Framan Rita, che hanno già esperienza nel ruolo. La seconda affiancherà la prima man mano che si svilupperà l'attività.

Addetto alle pulizie per i servizi di ristorazione e catering. L'addetto alla cucina e alle pulizie sarà inquadrato così come disposto dal CCNL settore turismo –ristorazione in vigore al 10 marzo 2010 al 9 marzo 2013. Livello V. È stata individuata per questo ruolo Aleksic Slaviza.

Tutti gli altri membri della cooperativa coadiuveranno nelle diverse attività a seconda delle esigenze.

La formazione

L'attività di formazione è strettamente connessa alle figure professionali sopracitate, le donne della Kumpania, hanno conseguito nei due anni precedenti degli attestati per la somministrazione di cibi e bevande, e hanno svolto una precisa formazione gastronomica mediante l'attività del learning by doing consistente nell'operare nella cucina e nella sala di una struttura organizzata, al fine di apprendere le tecniche della preparazione e del servizio ristorativo. Gli incontri sono stati realizzati presso la sala e la cucina professionale dell'Hotel Holiday in Torre del Greco (Na) che ha messo a disposizione la propria struttura e il proprio personale qualificato. Per avere una formazione più ampia possibile e per il bisogno di confrontarsi con stili di cucina diversi, il secondo step formativo è stato curato da uno chef donna che opera da anni nel settore della ristorazione biologica, con l'utilizzo di prodotti di stagione, privilegiando i DOP e gli IGP, a chilometro 0, acquistati direttamente dai produttori locali.

L'incontro con una chef donna ha reso possibile un maggior confronto sulle difficoltà lavorative e di conciliazione tra vita professionale, vita privata e vita familiare che incontrano le donne per raggiungere traguardi professionali importanti nel settore della ristorazione - un ambiente "maschile" per eccellenza - e sulla valorizzazione della differenza di genere come fattore di sviluppo economico e sociale. Gli argomenti principali delle giornate di formazione hanno riguardato: la progettazione e analisi del menù; la mise en place (prepara-

zione delle materie prime e delle attrezzature); la programmazione e sviluppo delle fasi di lavoro; la preparazione e realizzazione di un menù completo; la preparazione di dolci e dessert.

In questa nuova fase si prevede una formazione specialistica con chef rinomati ed incontri con altre realtà ristorative. Le donne della Kumpania saranno affiancate da un esperto manager e cuoco reclutati dall'esterno, frequenteranno inoltre, corsi culinari presso Enti e Centri di formazione di eccellenza, con i quali si stipuleranno protocolli d'intesa e partenariati. Sono previsti da budget per il primo anno 21.000 euro per la formazione in ambito gastronomico, includendo anche il conseguimento del diploma di cuoco per alcune donne.

Il mercato

Nella redazione del piano assume particolare criticità la valutazione e la stima della domanda potenziale e dei volumi complessivi di vendita in quanto dalla stima di questi dipendono le scelte relative alla composizione numerica delle risorse umane, degli impianti da acquistare (capacità e dimensioni e relativi investimenti), della localizzazione e commercializzazione del sistema di offerta. La stima dei volumi di vendita inoltre segnala il passaggio da una logica progettuale più consona al settore non profit, che non tiene conto della dinamica dei ricavi ma si focalizza sui costi necessari per la realizzazione del progetto, ad una logica di business planning che determina dimensioni e capacità produttive a partire dalla stima del volume di affari. Obiettivo dell'analisi del mercato è quello di verificare l'ampiezza e l'attrattiva dello stesso.

Il sistema di offerta ovvero la descrizione dell'attività che svolge l'impresa attraverso la vendita e l'erogazione di prodotti e servizi rappresenta il cuore del modello di business, questi possono essere diversificati o meno, innovativi rispetto all'offerta già esistente nel mercato di riferimento o interpretare una proposta di valore che evidenzia la socialità del prodotto/ servizio offerto come quello presentato nel progetto imprenditoriale la Kumpania (prodotto gastronomico fusion e frutto del lavoro di integrazione sociale). Una volta definito il proprio sistema di offerta è poi necessario posizionare il proprio prodotto/servizio nell'ordine di preferenze del destinatario finale tenendo presente la leva prezzo, le asimmetrie informative ed i bisogni latenti. Per quanto riguarda l'analisi del mercato di sbocco e della concorrenza si rimanda al capitolo settimo nel quale sono stati illustrati i mercati del non profit e le logiche concorrenziali, e le implicazioni che un sistema di offerta basato prevalentemente sui servizi ha sulle politiche di differenziazione di diversificazione e di posizionamento.

Descrizione dell'attività e dei prodotti/servizi

L'attività prevalente consiste nella produzione di piatti tipici della cucina rom, italiana e napoletana per diverse tipologie di somministrazione e vendita.

Il laboratorio di produzione è localizzato nel quartiere di Scampia, nel Comparto 12 in Viale della Resistenza, nelle vicinanze del Polo Universitario, della Municipalità 8 del Comune di Napoli, delle scuole e degli uffici. Al laboratorio è annesso un piccolo locale per il self-service che resterà aperto nelle ore di ufficio e in alcune occasioni nel periodo serale. La scelta di non localizzare l'attività in altra area è derivante sia dalla volontà di contribuire allo sviluppo economico di un quartiere fortemente depresso, sia dalla esigenza espressa dalle partecipanti di conciliare la propria attività con la vita familiare.

Un altro aspetto del quale si è tenuto conto nella scelta della localizzazione è stato la scarsità di concorrenza rinvenuta in zona in relazione alla tipologia di attività.

I locali necessari per lo svolgimento dell'attività sono un laboratorio di produzione delle dimensioni di circa 50 mq, mentre un'area esterna di circa 80 mq consentirà lo svolgimento della somministrazione diretta ai clienti e l'organizzazione di catering ed eventi. (Si vedano gli allegati planimetria, preventivo attrezzature e preventivo rinnovo locali).

La struttura sarà quindi dotata di attrezzature ed impianti di cucina necessari per permettere la preparazione di:

- a) *Ristorazione diurna* piatti (primi, secondi e contorni) da asporto, da servire al self-service o al ristorante interno;
- b) *Banco rosticceria* verso l'esterno;
- c) *Servizio a domicilio* piatti per servizio a domicilio di pasti completi;
- d) *Servizio di catering* e *banqueting* per eventi, convegni, feste private, matrimoni
- e) *Chef a domicilio*

Il mercato di riferimento

La struttura economica e produttiva dell' 8°Municipalità, è caratterizzata dalla più bassa presenza di unità locali in rapporto agli abitanti: 23,54 per mille abitanti a fronte di un dato cittadino di 68,96 per mille abitanti. Il numero medio di addetti alle unità locali, invece, risulta superiore a quello cittadino: 6,43 addetti per unità locale contro il 4,74 (Come si evince dai pdf allegati del Comune di Napoli).

Nel solo territorio di Scampia vi sono 1.763 addetti e dipendenti delle Istituzioni Pubbliche, distribuiti su 32 uffici tra Comune, Scuole, Agenzie territoriali UTB (ASL, INPS).

La città di Napoli è ricca di servizi di ristorazione di vario tipo. Il servizio è assolutamente variegato e ricco su tutto il territorio cittadino, fuorché nel mercato di riferimento, ovvero l'area Nord di Napoli.

Da una prima analisi il territorio del quartiere Scampia è risultato quasi completamente scoperto dalla tipologia del servizio di riferimento, con particolare riguardo al mercato della ristorazione self-service e alla piccola ristorazione, comprendendo anche la distribuzione di pasti a domicilio.

Il territorio appare quindi povero di questo tipologia di esercizi commerciali, come del resto confermato dall'Ordinanza comunale del 5/12/2002, con la quale si evidenziava la zona in questione tra quelle carenti di servizi, nelle quali era possibile il rilascio di nuove licenze, e poco o nulla è cambiato da allora.

Per quanto riguarda il servizio di catering e ristorazione collettiva, nel quartiere non sono presenti aziende che forniscono questo tipo di servizio, mentre aumentando il raggio a 10 km si arriva ad un numero consistente di circa 80 aziende che forniscono servizi di ristorazione collettiva.

La tipologia del ristorante multietnico, invece, non è affatto diffusa sul territorio, essendo del tutto assente oltre il raggio di 10 km.

Il mercato della piccola ristorazione e della ristorazione da asporto appare quindi scoperto nel territorio di riferimento, per un raggio di circa 5 km, e ancor di più la ristorazione di tipo multietnico appare un settore del tutto nuovo nel territorio di riferimento. Esistono solo 5 aziende per lo più pizzerie e 15 salumerie (di cui solo alcune hanno la gastronomia e servizio rosticceria) che si estendono tra la zona della metropolitana e la strada che porta alla sede della Municipalità.

Il tessuto sociale di Scampia è stimabile in 12 scuole pubbliche (1 evento l'anno pubblico), 40 tra associazioni e cooperative sociali (almeno due eventi l'anno) e La 8°Municipalità (10 eventi l'anno) che da sole producono un totale di eventi stimabile a 102 l'anno per una sessantina di persone partecipanti ad evento.

Di questi eventi in un anno La Kumpania ha partecipato a 40 eventi circa.

Analisi del mercato per tipologia di servizi erogati

a) Ristorazione diurna

La location dell'impresa sociale è situata in Viale della Resistenza nel cosiddetto Comparto 12, è un edificio che si presenta come un unico grande blocco, nell'ala destra ha sede la Municipalità 8 (Piscinola- Marianella- Chiaiano e Scampia) del Comune di Napoli con circa 60 dipendenti, nell'ala sinistra ha sede la Polizia (30 unità) e l'Ufficio di collocamento Zona Nord con 15 dipendenti ca.. Al centro, è collocato, al piano terra l'Auditorium, dotato di un teatro per le rappresentazioni, gestito dalla Municipalità e sopra al 1 e 2 piano il Bar, immobile in questione di proprietà comunale. Di fronte il comparto 12 sorge un altro edificio sempre di proprietà comunale al cui piano terra sorgono una serie di negozi (una agenzia di viaggi, una cartoleria, un bar, un fotografo e una Sala Slot).

Nella stessa strada di fronte sorge l'ufficio Inps – Agenzia Nord di Napoli, una palestra di judo, due poli sociali (L'uomo e il legno Coop. e il Centro Hurtado con annessa una biblioteca per ragazzi e la Coop. La roc-

cia, una sartoria) ed a seguire la scuola elementare V circolo didattico E. Montale. Proseguendo per il lato opposto della strada s'incontra la Villa Comunale che circonda l'intero quartiere, di fronte altre due scuole, un Istituto Professionale per i servizi commerciali e turistici "IPSTC Miano" e la scuola materna comunale "19° circolo Resistenza". Proseguendo in fondo Viale delle Resistenza si incrocia la Piazza Giovanni Paolo II, dove è collocato il Centro Territoriale Mammuto che svolge attività dalla prime ore diurne ed intercetta differenti fasce d'età.

Da un'indagine a campione realizzata su Viale della Resistenza risulta che la zona è altamente frequentata da cittadini sia per lavoro che per disbrigo di pratiche comunali, ogni giorno si stima un totale di 1500 persone, di cui 1/3 dipendenti e impiegati, di cui una parte necessita di un servizio di ristorazione.

La prossima nascita nel quartiere del polo universitario (prevista entro il 2014) aumenta ulteriormente la necessità di servizi di ristorazione veloce, con la possibilità di accettare i ticket pasto e di stipulare delle convenzioni con l'Università per rendere efficace e appetibile servizio.

Come si evince, nella sola area in questione, vi è dunque una notevole concentrazione di edifici pubblici e del privato sociale che usufruirebbero del servizio ristorativo. Attualmente ci sono circa 600 lavoratori fissi che necessitano di una ristorazione diurna. Questo dato e la possibile ulteriore crescita del quartiere, dovuta al notevole impiego di risorse per la riqualificazione del territorio fa sì che l'offerta di un nuovo servizio quale quello della ristorazione etnica e tradizionale take-away e con consegna a domicilio possa ottenere un ottimo riscontro da parte della popolazione, sia quella del quartiere che delle cittadine circostanti (come si evince anche dal paragrafo precedente denominato Mercato di riferimento).

Attualmente circa 1/3 dei 60 dipendenti comunali già usufruisce della ristorazione esistente a cui La Kumpania subentrerà. Altri 30, tra dipendenti della polizia e di altri uffici, ne usufruirebbero se l'attività fosse perfettamente in regola con permessi e licenze. Rispetto agli altri 500 lavoratori di servizi pubblici e privati il servizio ha riscontrato un notevole interesse in coloro che già conoscono l'associazione e La Kumpania ed è possibile stimare un 5-10% di ulteriori potenziali clienti. Ciò consente di arrivare ad una stima prudenziale di 85 pasti giornalieri.

L'offerta del Self-service è stata pensata per erogare piatti caldi a pranzo con 3 differenti menu (A primo con bibita, B secondo con contorno e bibita, C menu completo). I menù offerti saranno variegati e dai molteplici accostamenti. I piatti prodotti, come detto, saranno della cucina italiana, napoletana e rom, tenendo anche conto delle vicinanza tra la cucina del Sud Italia e quella Rom, essendo entrambe caratterizzate da un largo utilizzo di verdure ed ortaggi e preparazione di cibi legati alla stagionalità. In pratica, la possibilità di scelta tra le diverse combinazioni, permette al cliente di indirizzarsi verso il cibo tradizionale già conosciuto o di avventurarsi nella scoperta di nuovi sapori.

Questo servizio sarà aperto per circa 270 giorni in un anno, considerando il part-time e garantendo la chiusura settimanale.

Un servizio di ristorazione serale sarà previsto nel primo anno solo in particolari occasioni, per eventi e feste private da parte del Comune con l'apertura del sottostante Teatro Auditorium o per richiesta di clienti privati. Tale servizio sarà accorpato alla descrizione della voce eventi.

b) *Banco rosticceria*

La città di Napoli è ricca di servizi di ristorazione di vario tipo. Tra questi ritroviamo servizi che possono essere ricondotti alla cosiddetta ristorazione tipica e tipologie differenti quali quelle proprie della ristorazione veloce. Il servizio è assolutamente variegato e ricco su tutto il territorio cittadino, fuorchè nel mercato di riferimento, specificamente nel quartiere di Scampia. Da una prima analisi infatti il territorio del quartiere è quasi completamente scoperto dalla tipologia del servizio di riferimento, con particolare riguardo al mercato della ristorazione self service e alla piccola ristorazione, comprendendo anche la distribuzione di pasti a domicilio. Relativamente al self service ed al fast food, tale tipo di servizio è presente sul territorio solo oltre il raggio di 4,5 km, prevalentemente in provincia, con riferimento alle limitrofe cittadine di Arzano, Casandrino, e nel vicino quartiere di Secondigliano, comunque sempre alla stessa distanza.

Nel locale saranno somministrati circa 100 pezzi al giorno di rosticceria, ad un prezzo vantaggioso rispetto al vicino quartiere di Secondigliano, da consumarsi all'interno della sala o da asporto considerando la presenza contigua di scuole primarie e secondarie e intercettando una fascia clientelare giovane e di passaggio che usufruirebbe facilmente di tale servizio.

Si è arrivati a questa stima quantitativa considerando che nella zona si trovano tre scuole nell'arco di 200 metri, di cui un istituto superiore con circa 500 studenti e due scuole primarie e dell'infanzia con circa 1000 alunni. Alcune altre scuole si trovano ad una maggiore distanza sebbene nel giro di meno di un km. A questi si aggiungono un altro centinaio di ragazzi che frequentano le attività sociali del quartiere che si trovano nei dintorni del locale della Kumpania. Si può stimare quindi un bacino prudenziale di potenziali clienti di circa 500 ragazzi di cui pensiamo che almeno 1/5 consumerà almeno un pezzo al giorno dato che si trovano a passare davanti alla rosticceria per recarsi a scuola o nelle altre attività sociali del quartiere.

c) Servizio a domicilio

L'innovazione rispetto al panorama tradizionale, oltre che dal diverso tipo di cucina proposta, è rappresentata dalla organizzazione di un servizio di pasti a domicilio che spazia dalla fornitura del singolo pasto, fino ai banchetti ed alle cerimonie. L'attività infatti sarà munita di un servizio di trasporto a domicilio tramite un furgone con cassoni coibentati, che riuscirebbe a coprire agevolmente un raggio di 10 km, fornendo circa 15 pasti al giorno.

Tale stima si basa su una indagine a più ampio raggio territoriale laddove si è visto che dove sono collocate le scuole di ogni ordine e grado aperte anche nel pomeriggio, l'Asl e una serie di parchi privati, dove risiede la maggior parte della popolazione, c'è una carenza di mezzi pubblici e i cittadini per poter uscire hanno bisogno della macchina, lamentando spesso l'impossibilità di raggiungere facilmente a piedi i pochi negozi disseminati nel quartiere, privi per la maggior parte di un servizio di spesa a domicilio.

L'erogazione dei pasti a domicilio riuscirebbe così a sopperire parzialmente alle carenze territoriali, andando così ad acquisire una fetta di mercato non ancora saturata ed in evoluzione.

Considerando che solo la popolazione residente nei sei parchi privati di Via della Resistenza è di circa 5000 persone senza esercizi commerciali alimentari o altri servizi di ristorazione a disposizione. La stima di 15 pasti giornalieri è quindi estremamente prudente ma tiene conto del fatto che inizialmente la cucina ed i servizi saranno aperti la sera solo occasionalmente e quindi il servizio si svolgerà prevalentemente con modalità diurna.

d) Servizio catering

La Kumpania ha già un'esperienza progressiva di attività di catering, che si è sviluppata in maniera prevalente sin dal primo anno del progetto (come si evince in dettaglio dall'allegato A).

Le ricette de La Kumpania nascono da varie sperimentazioni fatte nel corso degli anni per la preparazione di catering per eventi di piazza come ad esempio le PES (piazze economiche e solidali), festival, incontri e scambi culturali nazionali e internazionali organizzati dal Comitato Spazio Pubblico di Scampia e dalle diverse e preziose associazioni territoriali.

L'appuntamento mensile del PES, piazze dell'economia solidale organizzate a Scampia e in diverse piazze della città dalla rete di associazioni, ci ha permesso di contribuire in modo solidale al processo di trasformazione positiva del quartiere e dello spazio pubblico, di avvicinarsi all'alimentazione biologica e a km 0 e di favorire l'incontro tra produttori e consumatori sostenendo forme di produzione e scambio e di economia alternative. In tale occasione, le donne si sono confrontate sugli stili alimentari e le diverse tradizioni culinarie rom e italiane, si sono scambiate le ricette, hanno deciso il menù che fosse in grado di garantire la buona qualità, la giusta quantità e prezzi equilibrati, prevedendo l'uso di ingredienti biologici e di stagione e scegliendo i luoghi in cui fare la spesa, si sono dedicate alla scrittura di volantini e opuscoli da distribuire durante la giornata contenenti la descrizione del progetto e le ricette proposte associate a ricordi, hanno preparato uno spot radio per pubblicizzare l'evento. La natura innovativa del progetto in termini umani, culturali e sociali ha determinato un susseguirsi di richieste di partecipazione ad altri incontri pubblici di risonanza nazio-

nale, come la tre giorni sul tema dell'azione sociale collettiva, organizzata e finanziata dal Comitato spazio Pubblico che ha riunito gruppi provenienti dal resto d'Italia e dalla Francia. La Kumpania ha inoltre partecipato anche alla Biennale di Venezia, contribuendo alla realizzazione di un buffet nell'ambito di una performance artistica, incontrando il gusto di committenti sempre più esigenti dal punto di vista qualitativo, estetico e ricercato con la preparazione di pietanze di tradizioni culinarie diverse dal nostro patrimonio gastronomico.

Come si evince dalla tabella seguente, nell'anno 2011- 2012 la Kumpania ha partecipato a circa 40 eventi di servizio catering, realizzati per conto di vari committenti, in tutto circa 20 tra pubblici (Comune di Napoli - Municipalità – Teatro Stabile di Napoli) e privati (Associazioni, Ong, Cooperative sociali, Consorzi).

Per il prossimo anno 2013 si può stimare di confermare i 40 eventi svolti nell'anno in corso con un'ulteriore crescita di altri 30 eventi da realizzare per nuovi committenti, con cui sono già stati stipulati accordi e partenariati.

e) Chef a domicilio

Alcune donne della Kumpania hanno già sperimentato questo tipo di servizio per feste private, cene di lavoro, ricevimenti importanti, svoltesi tra Napoli e provincia. Lo chef potrà organizzare, previo acquisto delle materie prime effettuato dallo stesso, con approvazione del preventivo, un menù concordato anche in base al budget a disposizione. Questo tipo di servizio è destinato a committenti esigenti e che ricercano sul mercato prodotti innovativi e di grande qualità.

E' un servizio che abbraccia una nuova fascia di mercato soprattutto in Campania ed in particolare nella provincia di Napoli. Anche per questa tipologia abbiamo stimato un totale di 40 pranzi/cene l'anno, considerando un intero anno (365 giorni) per 50 euro l'ora con un costo che potrebbe variare in base al numero dei partecipanti/ospiti dell'evento privato e le persone da impiegare per la realizzazione del menu e il servizio. Tale stima si basa su alcuni incontri avuti con operatori del settore e verifiche su internet piuttosto che su una stima del mercato potenziale che, al momento, a Napoli è in una fase iniziale di sviluppo.

Le proiezioni economico finanziarie e la stima dei ritorni socio economici

Nell'ultima parte della redazione del piano vengono illustrate le possibili dinamiche economico finanziarie che si determinano nella realizzazione del progetto imprenditoriale. Ciò che viene presentato non è la reale dinamica reddituale che si determina nella gestione della nuova impresa quanto piuttosto un modello di simulazione del nuovo business per evidenziare quali sono le determinanti economiche fondamentali quali ad esempio le materie prime o le attrezzature tecniche o le risorse umane che possono incidere maggiormente sulla futura dinamica reddituale, o quali sono i punti di rottura, come ad esempio il punto di pareggio, da presidiare per garantire l'equilibrio e la sostenibilità del nostro modello di business. Gli strumenti utilizzati a tale scopo quali il conto economico previsionale, lo stato patrimoniale previsionale, gli indici di redditività, il punto di pareggio ed il piano degli investimenti saranno semplificati e non risponderanno ad una logica prettamente ragioneristica quanto piuttosto imprenditoriale⁹. Quella che viene fornita è una stima quanto più realistica rispetto alle ipotesi formulate sui volumi di vendita, sulla stima della domanda, sulla capacità produttive e sulle strategie individuate per operare sul mercato e fronteggiare la concorrenza. Ne deriva che quanto maggiore è il livello di approfondimento dedicato all'analisi delle parti precedenti tanto maggiore sarà il livello di approssimazione alla dinamica reale. L'analisi delle previsioni infatti fornisce anche le indicazioni per la formulazione di eventuali piani di emergenza qualora alcune variabili economiche determinanti subiscano una repentina inversione o contrazione.

⁹ Cfr. Parolini C.,(2005) *Costruire il business plan*,Paramond, Milano

Tab.1 Conto economico previsionale.¹⁰

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE			
	I° anno	II° anno	III° anno
RICAVI food & beverage			
Rosticceria	€27.000	€45.000	€60.000
Menu A (primo con bibita)	€47.250	€54.000	€60.750
Menu B (secondo, contorno e bibita)	€56.700	€75.600	€94.500
Menu completo	€54.000	€67.500	€81.000
Servizio pasto a domicilio	€48.600	€64.800	€81.000
Catering & Eventi	€53.400	€93.450	€113.475
Servizio chef a domicilio	€8.000	€8.400	€8.400
TOTALE	€294.950	€408.750	€499.125
COSTI food & beverage			
costo lavoro fisso*	€168.740	€168.740	€200.460
costo lavoro per eventi	€20.000	€35.000	€42.500
valore lavoro volontariato**	-€20.000	-€35.000	-€42.500
merci f&b	€73.738	€102.188	€124.781
mat. cons/pul/cortes.	€4.424	€6.131	€7.487
affitto locali	€0	€0	€0
costi di trasporto consegne	€1.900	€2.640	€3.040
manutenzioni	€5.899	€8.175	€9.983
utenze	€5.899	€8.175	€9.983
marketing (compreso sito Internet)	€15.000	€15.000	€15.000
spese di formazione ed aggiornamento	€21.000	€14.000	€7.000
altri costi (es. gestione furgone)	€2.950	€4.088	€4.991
TOTALE	€299.549	€329.136	€382.724
Ammortamenti	€41.531	€41.531	€41.531
Accantonamenti	€0,00	€0,00	€0,00
GOP	-€46.131	€38.082	€74.869
Proventi – Oneri Finanziari	€3.379	€2.534	€1.689
Proventi – Oneri Straordinari	€0	€0	€0
Risultato ante imposte	-€49.509	€35.548	€73.180
Imposte dell'esercizio	-€19.804	€14.219	€29.272
Risultato netto	-€69.313	€21.329	€43.908

** Costo volontariato valorizzato dai soci della cooperativa per la realizzazione degli eventi

* Contratti a tempo indeterminato

*Costo del personale singola unità	<i>Costo aziendale</i>
Manager	€41.600
Cuoco	€33.800
Commis di cucina dal 2° anno	€31.720
Cameriere	€31.720
Addetto alle pulizie	€29.900

¹⁰ Si rimanda all'allegato "Leggenda costi del Conto economico" per la leggenda e il dettaglio dei costi.

Allegato “Leggenda costi del Conto economico”

Tab.1 Leggenda relativa al primo anno

	I° anno
RICAVI food & beverage	
Rosticceria	1 €a pezzo x 100 pz/gg x 270gg
Menu A (primo con bibita)	5 €a pasto x 35 pasti/gg x 270 gg
Menu B (secondo, contorno e bibita)	7 €a pasto x 30 pasti/gg x 270 gg
Menu completo	10 €a pasto x 20 pasti/gg x 270 gg
Servizio pasto a domicilio	12 €a pasto x 15 pasti/gg x 270 gg
Catering & Eventi	89 pasti x 15 €a persona x 40 eventi
Servizio chef a domicilio	50 €/ora x 4 ore x 40 eventi
costo lavoro fisso*	1 manager, 1 cuoco, 1 aiuto cuoco, 1 cameriere, 1 pulizie
costo lavoro per eventi	40 eventi per 500€
valore lavoro volontariato*	5 volontari ad evento
affitto locali	comodato gratuito
costi di trasporto consegne	20 €gg x 95 uscite
spese di formazione ed aggiornamento	Corsi tipo Gambero Rosso (7.000€l'uno)

Tab.2 Leggenda relativa al secondo anno

	II° anno
RICAVI food & beverage	
Rosticceria	1 €a pezzo x 150 pz/gg x 270 gg
Menu A (primo con bibita)	5 €a pasto x 40 pasti/gg x 270 gg
Menu B (secondo, contorno e bibita)	7 €a pasto x 40 pasti/gg x 270 gg
Menu completo	10 €a pasto x 25 pasti/gg x 300 gg
Servizio pasto a domicilio	12 €a pasto x 20 pasti/gg x 300 gg
Catering & Eventi	89 pasti x 15 €a persona x 70 eventi
Servizio chef a domicilio	50 €/ora x 4 ore x 40 eventi
costo lavoro fisso*	1 manager, 1 cuoco, 1 aiuto cuoco, 1 cameriere, 1 pulizie
costo lavoro per eventi	70 eventi per 500€
valore lavoro volontariato*	5 volontari ad evento
affitto locali	comodato gratuito
costi di trasporto consegne	25 €gg x 132 uscite
spese di formazione ed aggiornamento	Corsi tipo Gambero Rosso (7.000€l'uno)

Tab.3 Leggenda relativa al terzo anno

	III° anno
RICAVI food & beverage	
Rosticceria	1 €a pezzo x 200 pz/gg x 270 gg
Menu A (primo con bibita)	5 €a pasto x 45 pasti/gg x 270 gg
Menu B (secondo, contorno e bibita)	7 €a pasto x 50 pasti/gg x 270 gg
Menu completo	10 €a pasto x 30 pasti/gg x 270 gg
Servizio pasto a domicilio	12 €a pasto x 25 pasti/gg x 270 gg
Catering & Eventi	89 pasti x 15 €a persona x 85 eventi
Servizio chef a domicilio	50 €/ora x 4 ore x 40 eventi
costo lavoro fisso*	1 manager, 1 cuoco, 1 commis di cucina, 2 cameriere, 1 pulizie
costo lavoro per eventi	85 eventi per 500€
valore lavoro volontariato*	5 volontari ad evento
affitto locali	comodato gratuito
costi di trasporto consegne	30 €gg x 152 uscite
spese di formazione ed aggiornamento	Corsi tipo Gambero Rosso (7.000€l'uno)

Tab. 2 Prospetto finanziario

PROSPETTO FINANZIARIO			
	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi	€ 294.950	€ 408.750	€ 499.125
Costi	€ 299.549	€ 329.136	€ 382.724
Ammortamenti	€ 41.531	€ 41.531	€ 41.531
Accantonamenti	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
GOP	-€ 46.131	€ 38.082	€ 74.869
Proventi – Oneri Finanziari	€ 3.379	€ 2.534	€ 1.689
Proventi – Oneri Straordinari	€ 0	€ 0	€ 0
Risultato ante imposte	-€ 49.509	€ 35.548	€ 73.180
Imposte	-€ 19.804	€ 14.219	€ 29.272
Risultato netto	-€ 69.313	€ 21.329	€ 43.908
<i>Unlevered Free Cash Flow</i>	€ 15.205	€ 65.394	€ 87.129
<i>Levered Free Cash Flow</i>	€ 11.826	€ 62.860	€ 85.439
<i>Free Cash Flow to Equity</i>	-€ 2.253	€ 48.782	€ 71.361

Tab 3 Indici di redditività

Indici	Anno 1	Anno 2	Anno 3
ROI	-28,42%	23,46%	46,13%
ROE	-65,39%	20,12%	41,42%