



Progetto
"Lo sviluppo locale che vorrei:
equo e sostenibile"



I.P.S.S.A.R.
BELTRAME
VITTORIO VENETO

feelin'food

#eat #love #learn #together





Vivi più intensamente che puoi! Non temere gli ostacoli, goditi le esperienze, accumula conoscenze! E quando avrai raggiunto la meta, potrai portare una mano al cuore e sentire in ogni singolo battito l'eco di ognuno dei passi che hai compiuto. Avrai la soddisfazione di non aver vissuto invano. Perché non è importante la meta, ma come si affronta il viaggio.

[dal copione dello spettacolo "Europa, il mio nome è nessuno. Rivisitazione del mito di Ulisse", realizzato da alcune classi dell'Istituto Alberghiero "A. Beltrame", A.s.

2015/16]

INDICE

Prefazione	1
Premessa metodologica	2
1. La nostra identità, il nostro territorio e la nostra idea di business	4
1.1. Chi siamo	4
1.2. Dove siamo: le peculiarità del nostro territorio. Analisi dell'ambito territoriale di riferimento: l'asse di Vittorio Veneto – Conegliano – Valdobbiadene, nel cuore della Marca Trevigiana	4
1.3. La nostra idea di impresa	14
1.3.1. La vision	14
1.3.2. La mission	14
1.3.3. Le parole chiave	14
1.4. La forma giuridica	15
1.5. La nostra sede sociale	16
2. Il modello di business	18
2.1. Lo schema di riferimento: il business model Canvas (BMC)	18
2.2. Le componenti del modello di business - introduzione	19
2.3. Il modello di business di feelin'food	20
3. I clienti	21
4. Il valore offerto	22
4.1. L'alimentazione sana "per fascia d'età"	24
4.2. La politica della qualità	33
5. I canali di distribuzione ai clienti	35
6. Le relazioni con i clienti	36
7. Le risorse	41
7.1. Le risorse umane	41
7.2. Le risorse materiali	42
7.3. Dove trasformiamo: il layout dell'azienda	44
8. Le attività	45
8.1. L'organizzazione del magazzino	45
8.2. Il settore preparazione	46
8.3. La produzione a caldo e a freddo	46
8.4. Il recupero eccedenze	47
9. I fornitori e i partners	48
10. La pianificazione strategica – SWOT analysis	51
11. Il Piano economico-finanziario	52
11.1. I ricavi	52
11.2. I costi	54
11.3. Il bilancio d'esercizio e il monitoraggio economico-finanziario	61
11.4. Il bilancio sociale	62
12. La sostenibilità economica, ambientale e sociale del progetto	63
Ringraziamenti	65
Bibliografia	66
Sitografia	67

PREFAZIONE

Il tema proposto dal bando “Lo sviluppo locale che vorrei: equo e sostenibile” è indubbiamente di alto profilo e, nel contempo, si pone in perfetta sintonia con i percorsi di Alternanza Scuola-Lavoro (ASL) che le classi del quarto anno del nostro Istituto portano avanti ormai da anni.

Per noi l'alternanza scuola-lavoro è una modalità di realizzazione dei percorsi di studio della scuola secondaria di secondo grado che offre a tutti gli studenti l'opportunità di apprendere mediante esperienze didattiche in ambienti lavorativi privati, pubblici e del terzo settore.

Con il percorso progettuale di ASL, ci si propone di creare allo studente del quarto anno un contesto stimolante e un trampolino da cui lanciarsi per affrontare, da un lato, l'esperienza di lavoro in chiave di *learning by doing* e, dall'altro, il quinto anno che chiude il ciclo di studi.

Vengono attuate modalità di apprendimento flessibili ed equivalenti sotto il profilo culturale ed educativo, coerenti con gli esiti del percorso del secondo biennio, rendendo unitaria la formazione in aula con l'esperienza in ambienti lavorativi, rafforzando le competenze di base degli studenti e consentendo loro l'acquisizione di competenze spendibili anche nel mercato del lavoro; favorendo l'orientamento dei giovani per valorizzarne le vocazioni personali, gli interessi e gli stili di apprendimento individuali; realizzando un organico collegamento delle istituzioni scolastiche con il mondo del lavoro e la società civile.

Per fare questo vanno implementati percorsi di ASL dinamici e connotati da una forte dimensione innovativa, anche rispetto al passato, con la speranza di assicurare ai giovani l'acquisizione di maggiori ed evolute competenze per l'occupabilità e l'auto-imprenditorialità, oltre al successo formativo.

La proposta progettuale che segue non è, quindi, una semplice partecipazione ad un concorso che presenta, ovviamente, finalità ben esplicitate, ma è anche, a tutti gli effetti, uno strumento che si innesta coerentemente in un più ampio e articolato percorso di formazione di ASL per il quarto anno, che poi troverà il suo naturale completamento in quello del quinto anno.

I Docenti

PREMESSA METODOLOGICA

Abbiamo iniziato a lavorare sul progetto nel mese di novembre 2016 e, dobbiamo dire, che l'impatto è stato abbastanza traumatico. Ci siamo trovati di fronte a un problema complesso e non alla solita domanda di italiano, di matematica, piuttosto che di economia, di tecnica di laboratorio, ... E' vero che negli anni precedenti abbiamo fatto anche esperienze di laboratorio e di stage, ma la difficoltà iniziale di affrontare il tema proposto è stata tanta.

La proposta di ideare e progettare un'attività produttiva o di servizio, pubblica o privata, volta ad uno sviluppo responsabile e sostenibile del nostro territorio, tale da poter rispondere alle attese di noi giovani ed essere attrattiva del nostro impegno e, come se non bastasse, anche potenzialmente realizzabile, ci ha convinti della necessità di reinterpretare, migliorare ed ampliare le nostre conoscenze e competenze.

I nostri docenti hanno, quindi, organizzato tutta una serie di incontri con professionisti, imprese e istituzioni per aiutarci innanzitutto a osservare, cogliere ed interpretare la realtà socio economica che ci circonda; a reinterpretare e applicare le conoscenze disciplinari scolastiche acquisite in chiave interdisciplinare, come strumenti per dare soluzioni ai problemi che si presentano.

Dopo una prima fase che potremmo definire teorica e volta alla comprensione del problema, abbiamo cominciato ad individuare gli strumenti adeguati per affrontare il problema. Strumenti anche già in nostro possesso, ma che francamente non riuscivamo ad applicare per arrivare alla soluzione del problema. Un passo alla volta, siamo riusciti ad individuare concretamente le fasi di sviluppo della nostra idea progettuale che, oggi, trovano puntuale esposizione nell'indice dell'elaborato di seguito esposto.

Insieme abbiamo cercato di metabolizzare le finalità del progetto e, partendo dalle condizioni di benessere del nostro territorio (BES della Provincia di Treviso), particolare attenzione è stata posta ai concetti di:

- equità e sostenibilità nell'uso e nella distribuzione delle risorse;
- qualità nei prodotti e nei processi;
- stabilità occupazionale e soddisfazione del lavoro svolto;
- formazione, ricerca e innovazione;
- salute, sicurezza, cultura, ambiente, solidarietà ... benessere economico sociale;
- relazioni sociali ed ecosistema territoriale, come insieme coordinato di istituzioni, imprese, famiglie.

Sedimentate le finalità e migliorate le nostre conoscenze degli strumenti, abbiamo sviluppato una approfondita analisi del territorio. Siamo partiti dagli strumenti che i proponenti il bando ci hanno messo a disposizione e che sono stati sviluppati dal Cnel e dall'Istat. Abbiamo lavorato sul documento riportante il BES nella Provincia di Treviso e, successivamente, anche su dati di approfondimento provenienti da altre banche dati pubbliche, primi fra tutti quelli della Camera di Commercio di Treviso. Ci siamo avvicinati al territorio organizzando incontri con istituzioni pubbliche, associazioni, imprese, professionisti.

Utilissimi sono stati gli incontri e le relazioni, anche semplicemente avviate, con istituzioni, imprese e professionisti del territorio e nello specifico: il Comune di Vittorio Veneto, le associazioni culturali

dell'area Fenderl rappresentate dal Dott. Carlo De Poi, la Cooperativa sociale Insieme Si Può rappresentata dalla Dott.ssa Paola Pagotto, l'Electrolux Spa rappresentata dal Dott. Andrea Grandi, l'Istituto IPSSAR Beltrame rappresentato dal Dirigente Dott.ssa Letizia Cavallini, i dipartimenti di Scienza degli Alimenti di Udine e Padova, l'incubatore di start up FabLab rappresentato dal Dott. Alessandro Dal Col, l'Avv. Marco Caliendo, esperto di cooperative, l'Ing. Pierluigi Bazzo, esperto di marketing e brand identity, il Dott. Andrea Da Re, revisore e dottore commercialista, la Coldiretti di Vittorio Veneto, Slow Food rappresentato da Renato Grando.

Piano piano la nostra idea di fare qualcosa è diventata una business idea, con obiettivi ben definiti ma, soprattutto, compatibili con il nostro territorio.

A questo punto, con l'aiuto dei nostri docenti, acquisiti i testi di riferimento, abbiamo sviluppato il nostro modello teorico di sviluppo dell'idea imprenditoriale sulla base del modello di business "Canvas" (BMC). Questo ha richiesto l'approfondimento di tutti gli aspetti di seguito ben evidenziati. E' stata una fase indubbiamente sorprendente perché ci ha portato a creare, pianificare e programmare la nostra impresa: "Feelin'food Cooperativa Sociale" a responsabilità limitata.

Ci siamo divisi in gruppi rappresentanti le aree chiave della nostra impresa e abbiamo cominciato a costruire il nostro progetto d'impresa sviluppando il business plan di seguito esposto.

Con il Dott. Carlo De Poi dell'associazione Fenderl ci siamo interessati della loro progettazione in corso e valutato insieme la possibilità di prendere in locazione specifici spazi da destinare alla nostra attività. Nel contempo, sono state avviate delle relazioni con le associazioni culturali della stessa area per valutare le sinergie possibili e le attività che potranno essere sviluppate, con le ricadute in termini di benessere per la collettività circostante.

Con la Dott.ssa Paola Pagotto di Insieme Si Può sono state approfondite le aree di operatività della Cooperativa e, anche in questo caso, sono state valutate opportunità di collaborazione e di servizio che il nostro progetto potrebbe ampiamente soddisfare, con ricadute indubbiamente interessanti.

Con il Dott. Andrea Grandi di Electrolux, in relazione sia agli spazi disponibili sia alle finalità del progetto, è stata progettata la nostra struttura produttiva e sono stati acquisiti i preventivi di investimento.

Con i professionisti sopra individuati abbiamo discusso il nostro progetto e cercato di trovare soluzioni compatibili con le nostre idee e finalità, nel rispetto della sostenibilità e fattibilità del progetto stesso.

Alla fine del percorso di costruzione del nostro business plan, ci siamo soffermati sulla verifica della sostenibilità economica, sociale e ambientale della proposta, considerando anche l'incidenza dei risultati attesi sui livelli di benessere in cui viviamo e andremo a operare e dove dovremmo poter realizzare le nostre aspettative di vita.

1. LA NOSTRA IDENTITA', IL NOSTRO TERRITORIO E LA NOSTRA IDEA DI IMPRESA

1.1. CHI SIAMO

Siamo gli studenti della IV C dell'Istituto Alberghiero «Alfredo Beltrame» di Vittorio Veneto (Tv) frequentanti l'indirizzo di enogastronomia. Nello sviluppo del progetto ci siamo subito resi conto che per realizzare i nostri obiettivi tramite una cooperativa sociale era necessario coinvolgere altri studenti. E' così che è nata la nostra prima partnership, quella con gli studenti, nostri amici, appartenenti alla classe IV F del nostro stesso indirizzo.

Insieme, ormai da alcuni anni, condividiamo «il piacere del mangiar sano e bene» e dedichiamo molto tempo alla ricerca di nuovi prodotti culinari che realizziamo nei nostri laboratori.

La nostra filosofia in cucina è basata su pochi, ma fondamentali elementi di riferimento:

- rifornirsi da produttori locali in un'ottica di filiera corta a km zero;
- selezionare prodotti che derivino da tecniche di coltivazione e di allevamento rispettose dell'ambiente, privilegiando prodotti biologici o biodinamici;
- proporre "piatti" che siano in grado di contribuire a migliorare le condizioni di benessere della persona attraverso un'alimentazione corretta fondata su un profilo nutrizionale equilibrato per le diverse fasce d'età: scolare, adolescenza, adulta e terza età;
- migliorare i livelli di soddisfazione e sicurezza nello svolgimento del nostro lavoro;
- implementare processi produttivi di qualità a tutela della salute del consumatore;
- migliorare continuamente le nostre conoscenze e competenze favorendo la ricerca e l'innovazione nel campo alimentare;

A questi tratti caratterizzanti il nostro modo di intendere la professione enogastronomica, intendiamo adottare nello sviluppo della nostra impresa un più marcato approccio etico, ponendo attenzione e, quindi, risorse anche a:

- garantire stabilità occupazionale ai giovani, compresi quelli fra noi che sono in maggiore difficoltà, persone disagiate, ma che hanno diritto ad una vita sociale dignitosa;
- valorizzare l'istruzione e la formazione dei giovani, con particolare riferimento ai percorsi di alternanza scuola-lavoro;
- valorizzazione l'ecosistema territoriale, formato da istituzioni, imprese, enti non profit, per creare sinergie positive tese ad uno sviluppo equo e sostenibile del territorio;
- valorizzare il patrimonio culturale e paesaggistico del territorio;
- salvaguardare e preservare il patrimonio naturalistico del nostro territorio.

1.2. DOVE SIAMO: LE PECULIARITÀ DEL NOSTRO TERRITORIO. ANALISI DELL'AMBITO TERRITORIALE DI RIFERIMENTO: L'ASSE DI VITTORIO VENETO – CONEGLIANO – VALDOBBIADENE, NEL CUORE DELLA MARCA TREVIGIANA

L'immagine del Nordest produttivo e imprenditoriale deve molto alla Marca Trevigiana. In pochi decenni una zona a economia quasi esclusivamente di tipo agricolo, comparto peraltro ancora molto florido e specializzato (come confermano i vigneti di Conegliano e Valdobbiadene, con il

rinomato prosecco e prodotti di nicchia come il radicchio trevigiano DOP), è divenuta uno dei motori dell'economia italiana, in particolare nei settori meccanico, metalmeccanico, tessile, alimentare e dell'abbigliamento, nei quali è stata capace di imporsi a livello mondiale con alcuni marchi prestigiosi. I principali distretti industriali presenti nel territorio riguardano il settore del mobile, i prodotti in acciaio inox, le calzature e l'abbigliamento sportivo.

Treviso è quindi al centro di un territorio particolarmente complesso e articolato, denso di centri ricchi di storia e di elevata importanza socio-economica, ciascuno dei quali portatore di una propria forte identità; conseguentemente molteplici sono le opportunità di valorizzazione di tale territorio: dalle sue eccellenze agroalimentari, ai prodotti tipici, alle qualità ambientali fino alle specificità del suo tessuto economico. All'interno di quest'area, l'asse Vittorio Veneto – Conegliano, identificato come il distretto n° 3 della provincia, esprime una realtà policentrica, anche a causa dello scarto relativamente ridotto di popolazione tra le città capoluogo e gli altri centri maggiori (Conegliano, Vittorio Veneto, e subordinatamente Oderzo) e caratterizzata da peculiari caratteristiche ambientali (come le colline della zona pedemontana o l'altopiano del Cansiglio) e da luoghi di chiaro interesse storico, culturale, ambientale e agroalimentare.

In questo contesto, ricco di storia, di tradizioni e di cultura, si è sviluppata un'imprenditorialità vivace e attenta alla valorizzazione dei luoghi, amante della qualità e dei dettagli, che ha trovato sbocchi in numerosi ambiti, con forme organizzative spesso innovative e originali. In particolare, ai fini del presente progetto possiamo considerare le seguenti aree di interesse.

Vocazione turistica

Se a livello nazionale, nell'economia e nella società, il turismo assume un ruolo così determinante da rendere la promozione dell'immagine e del territorio un fattore strategico per lo sviluppo di tutti i comparti produttivi, nel Veneto questo settore è uno dei punti di forza dell'economia. Nella Marca Trevigiana, in particolare, si registra un incremento del 7,22% degli arrivi e del 3,86% delle presenze (865.364 arrivi e 1.701.976 presenze), spiccano per i risultati raggiunti, il Vittoriese (+13,31% arrivi e +4,35% presenze) ed il Coneglianese (+7,01% arrivi e +2,60% presenze). La permanenza media, data dal rapporto presenze/arrivi, è di 2 giorni.

Un turismo, in qualche misura, mordi e fuggi che segnala la necessità di promuovere maggiormente il territorio trevigiano in sinergia con le realtà produttive, le pro loco, le aziende ristoratrici e la scuola, strutturando percorsi di informazione, promozione e conoscenza del territorio.

Vittorio Veneto racchiude straordinari valori architettonici legati alla storia di questi luoghi ed ancora ben rappresentati. In Italia tutti la conoscono per essere il luogo dove, di fatto, terminò la Grande Guerra con la vittoria dell'esercito italiano su quello austro-ungarico nell'ottobre del 1918. Oggi offre la possibilità di scoprire questa importante vicenda grazie all'affascinante Museo della Battaglia, ospitato nelle stanze del cinquecentesco palazzo della Comunità di Ceneda, un autentico epicentro, punto di riferimento di grande importanza a livello storico e nazionale.

Anche dal punto di vista archeologico, il territorio rappresenta un'area di sicuro interesse che può avere un suo sviluppo in chiave turistica. Esempio significativo è il parco del Livelet. L'antichissima storia della Marca Trevigiana, che affonda le radici in un passato che si data all'età preistorica, può

essere riscoperta e rivissuta grazie a un'iniziativa innovativa e pressoché unica nel suo genere. Il Parco Archeologico Didattico si colloca nel suggestivo scenario delle Prealpi trevigiane e della Vallata con i laghi glaciali di Lago e S. Maria in Revine, in un'area di estrema bellezza per l'ambiente naturale e per le località come Follina con la splendida Abbazia, il Castello di Cison di Valmarino e i numerosi centri storici presenti in tutta la Vallata.

Per quanto concerne gli aspetti legati alle attrattive di tipo naturalistico della zona, non si può non ricordare come con i suoi 5800 ettari la Foresta del Cansiglio, che fu per secoli il "bosco da reme di San Marco" (riserva di legname per i cantieri della flotta di Venezia) è, ad oggi, la seconda foresta italiana. Tutta la zona è un paradiso naturale per l'escursionismo, essendo ricca di affascinanti sentieri, ben curati e segnalati, ma presenta anche numerose attrattive legate a percorsi di tipo eno-gastronomico, come ad esempio le numerose malghe che producono formaggi tipici e offrono anche servizi di ristorazione e in alcuni casi la possibilità di pernottamento.

La varietà dei profili di possibile interesse turistico porta, come logica conseguenza, all'esistenza di diverse prospettive e strategie di sviluppo turistico ed economico per questo territorio che, rinominato come "Le Colline di Venezia", si colloca come baricentrico fra Mare Adriatico e le Dolomiti di Cortina. Significativo in tal senso l'investimento nella rete ferrata. Il progetto, che è sostenuto anche dal Ministero delle Infrastrutture, nell'intento di rivalutare il trasporto su ferro piuttosto che su gomma, con l'obiettivo di incrementare i flussi turistici nel segno di una maggiore sostenibilità ambientale, prevede la realizzazione di una strada ferrata, il nuovo «treno delle Dolomiti», o meglio, la nuova ferrovia delle Dolomiti che, passando per Vittorio Veneto, arriverà fino a Dobbiaco. La Regione e il governo puntano a far sì che i Mondiali di sci a Cortina nel 2021 possano essere per le Dolomiti ciò che l'Expo è stata per Milano. Occasione, questa, per ridisegnare queste meravigliose montagne, valorizzare il territorio e colmare quel gap, infrastrutturale, che lo ha penalizzato.

Una voce rilevante per comprendere la vocazione di un territorio e la capacità ricettiva con le sue potenzialità, è quella che riguarda le strutture ricettive. Il rapporto annuale 2012 dell'Osservatorio Turistico Provinciale redatto dal Ciset per la Provincia di Treviso offre delle informazioni interessanti sul movimento turistico provinciale, ma in particolare propone un focus dettagliato sul turismo enogastronomico. Le uniche province che nel 2012 hanno beneficiato di un aumento, più o meno significativo, sia negli arrivi che nelle presenze, sono quella di Treviso e di Verona, sostenute in particolare dalla domanda internazionale. Nonostante i positivi riscontri, il turismo enogastronomico rappresenta per la Marca un prodotto ancora di nicchia, con ulteriori ampi margini di crescita. In questa prospettiva sono dunque necessari adeguati investimenti e lo sviluppo di nuove iniziative, allo studio dei quali si sono da tempo dedicati numerosi operatori del territorio, sia pubblici che privati.

Uno degli elementi che caratterizza in modo trasversale tutte le proposte e gli studi condotti è quello della rilevanza centrale delle nuove tecnologie digitali per lo sviluppo delle aziende del settore turistico-ricettivo-ristorativo. Le misure necessarie a introdurre una vera e propria cultura delle nuove tecnologie applicate al comparto turistico non possono chiaramente limitarsi alla (seppure necessaria) presenza attiva sui nuovi media e sui social network, ma richiedono prima di

tutto la formazione di personale qualificato, in grado di conoscere le potenzialità di tali nuove tecnologie e di saperle sfruttare nel modo più opportuno.

Nel territorio convivono diverse aggregazioni distrettuali di una certa importanza. Nell'ottica del presente progetto un posto di primo piano deve essere ovviamente riservato ai distretti legati al settore agroalimentare e in particolare a:

1) Il distretto vitivinicolo e le altre eccellenze del settore alimentare.

Si riconoscono diverse aree di produzione di vini di qualità a denominazione territoriale; tra le più importanti per notorietà, storicità e per volumi prodotti vi sono:

1. Conegliano – Valdobbiadene Prosecco Superiore D.O.C.G.;
2. Asolo Prosecco D.O.C.G. (Prosecco Colli asolani D.O.C.G.);
3. Montello Rosso D.O.C.G.;
4. Montello e colli Asolani D.O.C.;
5. Colli Conegliano D.O.C.G.

Centrando l'attenzione sulla prima di tali aree, va ricordato che Conegliano-Valdobbiadene è stata la "Capitale della Cultura Enologica Europea 2016" designata a Bruxelles nella sede del parlamento UE, quale Città Europea del Vino 2016. Il territorio è costituito da tante fertili aree di promozione della Cultura Enologica che sanno accendere i riflettori sul patrimonio enoturistico italiano. Il settore vitivinicolo, organizzato attorno al distretto del Prosecco Superiore, è di grande importanza e contribuisce in modo sostanziale all'identità del territorio. Il Superiore nasce da un piccolo territorio collinare tra Conegliano e Valdobbiadene dove, nel 1876, è nata la storia del prosecco con la fondazione della scuola di viticoltura ed enologia di antica e grande tradizione, l'ISISS G.B. Cerletti di Conegliano. Alle terre del buon vino è stato dedicato un percorso incluso nelle Strade del vino della Regione Veneto. La Strada si snoda lungo la fascia collinare ai piedi delle Prealpi Trevigiane che, da Conegliano e Vittorio Veneto, si estende fino a Valdobbiadene. L'itinerario, che ripercorre in parte la storica Strada del Vino Bianco (nata nel 1964, la prima in Italia), si estende tra le bellissime colline coltivate a Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene, coinvolgendo anche l'area D.O.C. Colli di Conegliano, nota per la produzione di vini rossi, bianchi e da meditazione. Fra gli eventi di spicco per la promozione di questa eccellenza locale ricordiamo nell'ambito della "Primavera del Prosecco" la mostra dei vini annualmente organizzata che richiama turisti italiani e stranieri. Entrambi gli eventi sono curati in collaborazione con la nostra scuola, l'IPSSAR Beltrame di Vittorio Veneto, che rappresenta un punto formativo di eccellenza nel territorio, oltre che a livello nazionale, per quanto attiene all'attività di accoglienza e promozione enogastronomica.

La dinamicità del comparto è dimostrata da alcuni dati economici: nel rapporto annuale sull'economia e la finanza dei distretti industriali stilato dalla Direzione Studi e Ricerche del Gruppo Intesa San Paolo, l'analisi delle performance di crescita e reddituale fa emergere come il distretto del prosecco sia passato dal nono posto del 2014, fino al secondo posto nel 2015.

Parallelamente alla produzione vitivinicola, nel corso degli anni si sono sviluppate anche altre attività di filiera, come la produzione di macchinari enologici e, come si è già accennato l'attività enoturistica, con diverse strutture ricettive dedicate all'ospitalità ed alla ristorazione.

Le strategie di sviluppo del distretto portano ad enfatizzare il ruolo dei nuovi progetti di ricerca in ambito viticolo ed enogastronomico, soprattutto se riguardanti la ricerca e il trasferimento tecnologico per il miglioramento dei processi produttivi, la promozione e comunicazione del marchio, la realizzazione e implementazione di software mirati per migliorare la gestione della produzione da parte delle aziende.

Molti, oltre al vino, sono poi i prodotti di eccellenza dell'agricoltura e della produzione enogastronomica trevigiana. Per citarne solo alcuni, il radicchio di Treviso DOP, l'asparago del Sile, di Cimadolmo e di Badoere, il formaggio imbrigo, l'oca di Mondragon e i presidi slow food, quali, a titolo di esempio, l'agnello dell'Alpago, il morlacco del Grappa ed infine gli insaccati.

Nel settore lattiero-caseario, il Veneto si presenta come terza regione italiana per volume di produzione e nel territorio trevigiano è possibile ricordare la presenza di aziende come la Società Agricola Cooperativa "Latteria di Soligo" fondata nel 1883 che conta oggi più di 200 soci, ma anche le molte latterie minori e di qualità e la produzione tipica dei formaggi di malga.

2) Il distretto Inox Valley

Spostando l'attenzione alle attività di tipo manifatturiero, un distretto di enorme importanza dell'area è quello delle attrezzature alberghiere, che vanta una posizione di leadership a livello mondiale e copre tutto lo spettro dei macchinari per la ristorazione. Meglio noto come "Inox valley", è focalizzato sulla produzione di elettrodomestici e grandi impianti. Il distretto dell'Inox Valley è sito tra Vittorio Veneto (dove negli anni '80 e '90 sono nate imprese che hanno dato nuovo impulso al distretto) e Conegliano. Questo nome suggestivo, ispirato alla Silicon Valley californiana, indica una produzione di prodotti in acciaio inox, in particolare elettrodomestici per la ristorazione. Il sistema distrettuale dell'Inox Valley si presenta con caratteristiche tutte particolari rispetto agli altri sistemi produttivi presenti in questi territori come lo Sport-system o il mobile arredo.

Per dare un'idea della rilevanza del distretto, basti ricordare che nel triangolo Conegliano-Belluno-Pordenone (area in cui si colloca geograficamente la Inox Valley nella sua accezione più ampia) viene prodotto indicativamente tra il 50 ed il 60% della produzione mondiale di tali attrezzature. Attualmente il settore dell'Inox vede dislocate nel Nordest circa il 51% delle aziende operanti nell'intero Paese. In particolare il totale delle aziende impegnate nei settori elettrodomestici Inox è di 355 unità (dati 2014) di cui 180 dislocate nel Nordest. Il numero di addetti nelle aziende ubicate nella Inox Valley alla fine del 2015 è di 9.316 unità.

Lo sviluppo dell'Inox Valley è strettamente connesso con quello del Gruppo Zoppas che, negli anni '50, avviando la produzione di massa degli elettrodomestici bianchi, si trasformò in breve

da produttore locale a grande gruppo aperto ai mercati mondiali. Dopo una prima fase di crescita all'ombra della capofila, diverse unità produttive specializzate si sono rese autonome, sia a causa della crisi del grande gruppo, sia per sottrarsi alla sua dipendenza; inoltre, queste nuove aziende, in molti casi, non erano più integrate verticalmente con il gruppo, ma svolgevano produzioni diversificate in segmenti non coperti dalla capofila. Questo andamento si è intensificato fino a definire una vera economia di filiera, basata anche su aziende specializzate nella produzione di particolari e di componenti essenziali per il prodotto finito. Per ogni segmento produttivo è oggi presente un gruppo circoscritto di aziende, che copre una specifica porzione di domanda, distinguendosi per offerta di prodotto e mercati serviti. Vi è poi un folto gruppo di fornitrici specializzate ed ormai emancipate dalla domanda distrettuale, che diffondono anche nuove esigenze ed esperienze.

Le principali specializzazioni produttive presenti sul territorio sono:

- elettrodomestici;
- grandi impianti Food-Service Equipment;
- non-food (sanitari, ecc.);
- enologico-tecn. alimentare.

Le competenze chiave che l'economia del distretto ha contribuito a definire e che ad oggi continuano a costituire gli elementi centrali su cui si basano gli operatori si focalizzano in:

- capacità di lavorazione della materia prima e della componentistica;
- ricerca continua di soluzioni tecnologiche di performance (da una ricerca effettuata da Ebav (Ente Bilaterale Artigianato Veneto) nel distretto dell'Inox, emerge che il contesto distrettuale impone oggi alle imprese una ricerca continua di miglioramento di prodotti e processi, per fronteggiare non solo la competizione esterna, ma anche quella interna al distretto).

L'attività di progettazione di prodotti e processi rappresentava storicamente un'altra delle eccellenze delle imprese che operavano nella Inox Valley: il prototipo veniva (e viene tuttora) progettato per soddisfare al meglio sia le esigenze intrinseche del prodotto, che quelle estrinseche in termini di dimensioni e misure richieste dal cliente finale. Nell'ultimo periodo, tuttavia, la ricerca spinta di soluzioni tecnologiche nel comparto degli elettrodomestici e l'apertura dello stesso comparto ai processi di informatizzazione hanno imposto un ripensamento delle strategie di progettazione e dei processi di produzione. In particolare, come avvenuto in molti altri settori, anche nel comparto della produzione di attrezzature professionali per il settore food, l'industria tradizionale e le start-up di ultima generazione hanno ideato e sviluppato soluzioni innovative in grado di automatizzare “da remoto” la programmazione e il funzionamento degli elettrodomestici.

Questa evoluzione ha determinato la nascita (e reso oggi necessario il consolidamento) di sinergie tra le aziende operanti nel settore tradizionale e le cosiddette “*venture incubation*”, ossia start-up basate su innovativi modelli di business nel settore internet e media digitali. Il distretto della Inox Valley si localizza in un'area in cui la preesistente rete di imprese del settore da una parte e le nuove realtà del terziario avanzato dall'altra possono e devono

collaborare (e in parte tale collaborazione è già iniziata) per promuovere e sviluppare nuove soluzioni in grado di fronteggiare i competitors più grandi e meglio organizzati, semplificando l'utilizzo degli strumenti e servizi digitali e supportando le aziende nella trasformazione dei loro processi in un'ottica digitale. I nuovi "device" e le "applicazioni mobile" permettono di offrire agli utenti/clienti la possibilità di gestire il funzionamento delle proprie apparecchiature anche fuori dalla propria abitazione o dalla sede di lavoro e di avere al contempo un vero e proprio assistente virtuale sempre con sé.

Il nuovo contesto che si sta definendo apre evidentemente enormi possibilità di sviluppo per tutto il settore legato alla produzione e distribuzione alimentare e quindi non solo per i produttori di attrezzature, ma anche per gli utilizzatori professionali delle stesse.

Vocazione sociale

Due importanti realtà, per le strategie di sviluppo del territorio, sono l'Intesa Programmatica d'Area "Terre Alte della Marca Trevigiana" (di seguito IPA), e l'Unione Montana delle Prealpi Trevigiane. L'IPA, nasce quale strumento di programmazione decentrata e di sviluppo del territorio previsto dalla LR 35/2001, interessa il territorio di 30 comuni della parte nord-orientale della provincia di Treviso. Si tratta di un territorio in gran parte collinare. Nella complessiva area dell'IPA sono inoltre identificabili le tre seguenti sub-aree:

Quartier del Piave: comprende i comuni di Valdobbiadene, Pieve di Soligo, Segusino, Vidor, Moriago della Battaglia, Miane, Farra di Soligo, Sernaglia della Battaglia, Refrontolo, Follina;

Vittoriese: comprende i comuni di Vittorio Veneto, Cison di Valmarino, Tarzo, Revine Lago, Fregona, Cappella Maggiore, Sarmede, Cordignano;

Coneglianese: comprende i comuni di Conegliano, Susegana, San Pietro di Feletto, Codognè, San Vendemiano, Colle Umberto, Santa Lucia di Piave, Mareno di Piave, Vazzola, San Fior, Godega di Sant'Urbano e Orsago.

L'Unione Montana raccoglie sedici Comuni e include la parte più accidentata della Collina trevigiana, nel tratto compreso tra il Piave e il confine con la Regione del Friuli.

Nel nuovo ambito rientrano, parzialmente, i Comuni di Cappella Maggiore, Cordignano, Farra di Soligo, Pieve di Soligo, Refrontolo, Sarmede, Valdobbiadene, Vidor e Vittorio Veneto; mentre vi sono interamente compresi quelli di Cison di Valmarino, di Follina, di Fregona, di Miane, di Revine Lago, di Segusino e di Tarzo.

L'Unione Montana tutela e salvaguarda quei territori dove la forte diminuzione della presenza umana e l'invecchiamento della popolazione hanno determinato effetti negativi oltre che sull'economia locale, anche e ancor più sotto l'aspetto sociale e culturale. Si è andata infatti perdendo buona parte dell'identità e delle peculiarità del mondo contadino, si sono affievolite le sue tradizioni e la sua cultura, si è rotta la naturale intesa tra l'uomo e il suo ambiente, che aveva radici lontane e consolidate. Non solo, ma venendo meno la *presenza umana* e la quotidiana cura del territorio, questo è diventato sempre più fragile ed è stato sempre più pesantemente aggredito dal degrado fisico-ambientale, segnato dallo sviluppo disordinato della vegetazione, dall'azione erosiva dei torrenti, dalle frane, dagli smottamenti, dai movimenti lenti del suolo verso valle, dai

problemi idrogeologici. Se quindi, da un lato è necessario programmare piani d'intervento di forte impegno e con adeguati finanziamenti volti alla difesa idrogeologica di questo territorio, dall'altro è necessario il rilancio della sua economia. Infatti non è più sufficiente operare solo nella direzione della salvaguardia del territorio fisico e del mondo agricolo in generale, occorre definire sicure prospettive di sviluppo per l'economia di questi ambienti: operando con idee ed energie nuove, valorizzando il notevole patrimonio culturale, stimolando le capacità delle aziende, sfruttando al meglio la potenzialità dei suoli, creando moderne infrastrutture, promuovendo un diverso tipo di agriturismo, inteso come ricerca e partecipazione dei turisti alle variegate risorse, materiali e spirituali, che il mondo contadino è ancora in grado di offrire.

In relazione all'ampia disponibilità di elementi di eccellenza espressi dal territorio, *la strategia di sviluppo locale*, concertata dagli enti locali, intende esaltare i sapori, i profumi e i colori dell'Alta Marca Trevigiana mettendo in rete le eccellenze piuttosto che migliorare le singole peculiarità, con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio di risorse endogene già esistente secondo un'ottica che si sposti dalla promozione dei singoli elementi alla valorizzazione del territorio nel suo complesso anche dal punto di vista industriale. Si tratta di una strategia che richiede evidentemente una concertazione tra i soggetti portatori di interessi presenti sul territorio in rappresentanza delle diverse "eccellenze" e una progressiva integrazione di queste ultime in prospettiva di una valorizzazione attraverso percorsi comuni e condivisi.

Il territorio della provincia di Treviso vede una ampia rete di associazioni di volontariato raggruppate dal Coordinamento delle associazioni di volontariato della Provincia di Treviso denominato "Volontarinsieme CSV Treviso". Le associazioni aderenti al CSV sono 339, fondate dal 1950 al 2014 con una "vita" media di 23 anni, con un numero totale di soci, nel 2014, pari a 88.752, di cui 52% donne e 48% uomini. Gli ambiti di attività maggiormente rappresentati sono: donazione 44%, sociale 27%, socio-sanitario (disabilità, dipendenze, salute mentale, marginalità) 20%.

La provincia di Treviso, oltre a vantare ricche e qualificanti esperienze di volontariato, si caratterizza anche per la peculiarità del lavoro di rete che le associazioni riescono a creare. Il territorio, infatti, ha saputo negli anni avviare proficue sinergie tra realtà associative, enti pubblici, privato, sociale e comunità; esperienza che denota un particolare modo di sostenere cittadinanza attiva e partecipazione, di facilitare l'inclusione sociale e di promuovere l'espressione dei talenti e delle potenzialità individuali a vantaggio dei singoli e delle Comunità.

Il territorio della provincia di Treviso si caratterizza anche per una vivace e significativa esperienza di Cooperazione sociale, che investe diversi settori: Sociale, Agricoltura, Banche di Credito Cooperativo, Consumo, Cultura – Turismo – Sport, Edilizia, Lavoro e servizi. La Cooperazione rappresenta un particolare modo di produrre, di consumare e di partecipare alla vita dei territori, in un'ottica mutualistica di valorizzazione dei singoli, delle tradizioni e al contempo delle comunità di riferimento. È un peculiare modo di intendere l'economia, in una prospettiva sociale e innovativa che rende gli individui non solo partecipi, ma addirittura protagonisti e artefici del destino di un'impresa e di un territorio; basti pensare a come l'esperienza cooperativa abbia contribuito a rendere, conosciuti e famosi, prodotti agroalimentari oggi esportati in tutto il mondo (soprattutto, ma non solo, vini e formaggi). Le cooperative trevigiane, inoltre, hanno negli anni saputo essere

promotrici e sostenitrici di reti di collaborazione pubblico – privato, soprattutto sul versante del lavoro sociale, definendo così una serie di peculiarità del tessuto economico e comunitario locale, che oggi si esprimono in molti casi nella forma della co-progettazione e della co-gestione di progettualità ed esperienze.

Infine, va ricordato che il territorio è sede di tantissime associazioni. In particolare, Vittorio Veneto, è sede della Consulta Culturale Vittoriese che è una rete di oltre 50 associazioni culturali, sociali, ricreative e sportive e che da quasi 30 anni promuove le attività delle Associazioni per creare occasioni di formazione culturale, umana e sociale.

Vocazione strategica regionale

Nell'ambito di questa analisi, in relazione alle finalità del progetto, non può mancare una veloce considerazione degli obiettivi delineati nel documento "Smart Specialisation Strategy della Regione Veneto" del 3 luglio 2015. Documento di Strategia di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente approvato con DGR n. 1020 del 17 giugno 2014 e revisionato a seguito delle osservazioni CE (C(2014)7854 finale). Esso costituisce la Strategia di Specializzazione Intelligente per la Ricerca e l'Innovazione della Regione del Veneto per il periodo 2014-2020 e (c.d. RIS3) che si colloca nell'ambito del ciclo di programmazione 2014 - 2020 e prevede, che le autorità nazionali e regionali mettano a punto strategie di Ricerca e Innovazione con approccio "place-based" (ovvero basato sul coinvolgimento del territorio).

Nell'ambito di queste strategie, la Regione del Veneto, ha individuato, grazie ad una struttura di governance efficace ed inclusiva che ha previsto un percorso strutturato di condivisione territoriale, quattro ambiti di specializzazione intelligente di principale interesse, strettamente interconnesse, sulle quali orientare le politiche per il nuovo settennio di programmazione: Smart Agrifood, Sustainable Living, Smart Manufacturing e Creative Industries.

Inoltre, partendo da alcuni aspetti caratterizzanti la realtà veneta, quali ad esempio percentuale di imprese innovatrici superiore alla media nazionale, basso tasso di ricerca applicata, dinamicità dell'export, presenza di un tessuto imprenditoriale composto in grande maggioranza da PMI, sono state individuate alcune traiettorie di sviluppo, condivise dal territorio, che saranno declinate secondo i principi informativi identificati dalla Legge Regionale 18 maggio 2007, n. 9 "Norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale".

Nello specifico, la Regione del Veneto intende potenziare, qualificare e rendere più efficace il sistema di innovazione regionale promuovendo una più intensa interazione tra istituzioni della conoscenza e imprese, incrementando l'attività di ricerca e innovazione nelle imprese, aumentando l'incidenza delle specializzazioni produttive innovative nel sistema economico regionale;

Fra i vari settori assume quindi particolare rilevanza l'Agroalimentare, presente nelle sue varie articolazioni: dalle grandi imprese leader concentrate nell'area veronese, alla miriade di piccole e medie aziende sparse sull'intero territorio, nel comparto viticolo e ortofrutticolo veronese, nel distretto ittico del Polesine e del basso veneziano con alcune significative concentrazioni

territoriali proprio nell'area di incidenza del progetto ovvero nelle aree viti-vinicole del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene.

La filiera dell'agroalimentare rappresenta un settore con grandi potenzialità, eccellenze e capacità di sviluppare azioni di ricerca e innovazione, che si conciliano alla tradizione di qualità dei noti prodotti alimentari veneti.

1.3. LA NOSTRA IDEA DI IMPRESA

Per descrivere in poche e semplici parole "L'IMPRESA CHE VORREMMO" ci pare opportuno muovere dai tre concetti fondamentali, che orientano le *operazioni aziendali* nel breve e nel lungo termine:

1.3.1. LA VISION

Si tratta dell'idea imprenditoriale di fondo che rispecchia i *valori*, gli *ideali* e le *aspirazioni* generali di quanti partecipano all'iniziativa; la vision dunque definisce ciò che l'azienda intende diventare e corrisponde, in pratica, alla sua proiezione nel futuro. Nel nostro caso essa, per quanto abbiamo detto, si traduce in:

Creare un ecosistema territoriale in cui la solidarietà, la collaborazione e l'innovazione diventino i propulsori di una cultura alimentare sostenibile che si diffonde nel tessuto sociale

1.3.2. LA MISSION

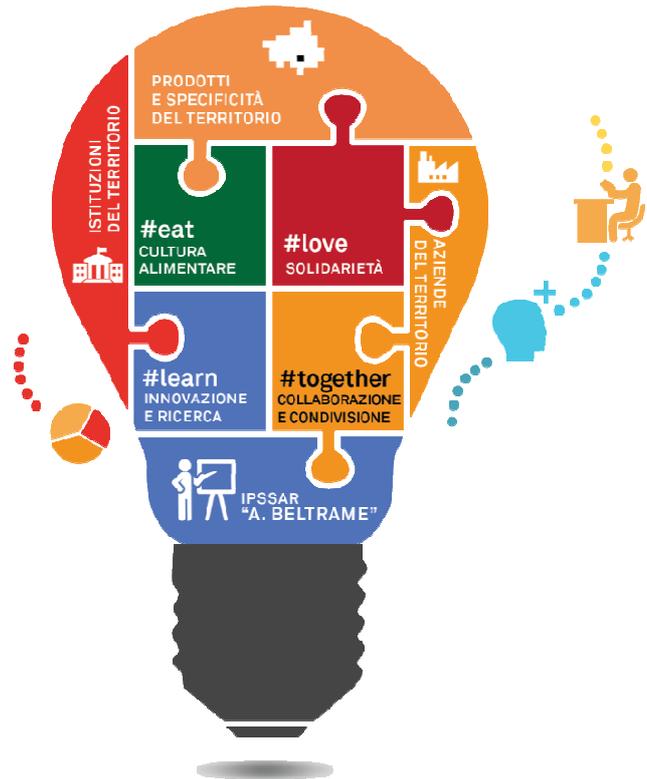
Si tratta delle linee guida che definiscono il ruolo dell'impresa e che, una volta tradotte in azioni concrete, dovrebbero permettere alla stessa di raggiungere la vision. In un certo senso, dunque, la Vision può essere vista come il cuore dell'impresa mentre, la Mission, ne è la mente. Essa dunque si focalizza sul presente e descrive cosa fare e quali strumenti utilizzare per realizzare gli obiettivi. Per quanto affermato, la nostra mission può essere sintetizzata nei seguenti termini:

Creare una cooperativa sociale che, nel promuovere un'alimentazione sostenibile, frutto di continua ricerca e innovazione, generi valore diffuso che contribuisca a migliorare i livelli di benessere socio economico del nostro territorio

1.3.3. LE PAROLE CHIAVE

Sono i concetti fondamentali che caratterizzano la nostra idea e il nostro modo di intendere l'impresa e che forniscono ulteriori elementi di approfondimento delle linee guida espresse nella Mission. Le nostre parole chiave sono:

Alimentazione sostenibile – solidarietà – ricerca e innovazione – cooperazione e condivisione



1.4. LA FORMA GIURIDICA

In relazione ai valori, agli ideali, alle aspirazioni e alle linee guida che abbiamo messo in campo, la forma giuridica da dare alla nostra impresa è quella della società Cooperativa Sociale a responsabilità limitata (s.r.l.). Dopo le opportune riflessioni è indubbiamente lo strumento giuridico più in sintonia con la nostra filosofia del fare impresa e con gli obiettivi che ci siamo proposti.

In particolare, la nostra cooperativa si caratterizza per:

1. un capitale iniziale pari a € 46.000,00 apportato da 23 soci (in larga parte già individuati) con quote del valore nominale di € 2.000,00;
2. lo scopo mutualistico, che consiste nell'obiettivo di fornire occasioni di lavoro direttamente ai soci;
3. il carattere sociale nel rispetto dell'art. 4, L. n. 381/91, che prevede la presenza di persone svantaggiate. Le persone svantaggiate rispettano il parametro di legge e costituiscono il 30% dei lavoratori della cooperativa e, compatibilmente con il loro stato soggettivo, questi amici sono anche soci della cooperativa stessa;
4. la presenza statutaria di soci volontari che prestano la loro attività gratuitamente. Chiaramente il loro numero non può superare la metà del numero complessivo dei soci e agli stessi può essere corrisposto soltanto il rimborso delle spese effettivamente sostenute e documentate, sulla base di parametri stabiliti dalla cooperativa sociale per la totalità dei soci;
5. la presenza di soci operatori, che possono anche essere soci finanziatori. Per finanziare l'avvio dell'attività è previsto che in fase costitutiva ognuno dei 23 soci effettui un finanziamento fruttifero di € 12.000,00, per la durata minima di 5 anni, durata valevole indipendentemente dal venire meno nello stesso periodo della sua qualità di socio.

L'oggetto sociale di "Feelin'food Soc. Coop. Sociale a r.l." si caratterizza per i seguenti aspetti:

"L'impresa avrà ad oggetto la produzione artigianale e la vendita di prodotti alimentari mediante asporto o consegna a domicilio, non in locali aperti al pubblico, l'attività di catering e di banqueting su ordinazione. Nell'esercizio della propria attività è fatto obbligo il rispetto delle condizioni poste dall'art. 4, L. n. 381/91, che prevede la presenza tra i lavoratori di persone svantaggiate in una percentuale non inferiore al 30% dei lavoratori della cooperativa."

La società sarà iscritta nell'apposito albo presso il Registro Imprese nel quale andrà depositato annualmente il bilancio (art. 223 sexiesdecies disp. att. c.c.). La Cooperativa sarà inoltre iscritta presso l'albo regionale delle cooperative sociali.

La società dovrà indicare negli atti e nella corrispondenza il numero di iscrizione presso l'albo delle cooperative a mutualità prevalente.

Le norme per l'ammissione dei soci saranno quelle di legge e statuto.

La cooperativa sarà amministrata da un consiglio di amministrazione formato da 3 membri scelti tra i soci della stessa e che rimarrà in carica per 3 anni.

1.5. LA NOSTRA SEDE SOCIALE

La nostra impresa si colloca a Vittorio Veneto, all'interno del Parco Fenderl, uno splendido e incontaminato spazio verde di circa undici ettari, cinque a prato e sei a bosco, alle pendici del Monte Altare in pieno Centro Città, a ridosso della linea ferroviaria, a breve distanza dal polo scolastico.

Prende il nome dal precedente proprietario, l'Ing. Ettore Fenderl, che volle che l'intera area fosse destinata, dopo la sua morte, ad uso sociale. Oggi è di proprietà del Comune di Vittorio Veneto.

È sede del Centro Culturale Parco Fenderl, gestito dalla Consulta dell'Associazione Culturale Vittoriese, del Centro Diurno per disabili "L'Incontro", gestito dalla Cooperativa Fenderl e del Coordinamento delle Associazioni di Volontariato della Sinistra Piave.

Ad oggi, tale Consulta Culturale, è un sodalizio di circa 50 Associazioni Culturali del Vittoriese che opera da più di 25 anni nel territorio. Ogni anno vengono realizzati più di 700 incontri con oltre 40.000 presenze.

Consulta Culturale e Coordinamento del Volontariato, nel 1994, insieme hanno ideato il Progetto Fenderl, «Il nuovo PalaFenderl», per il recupero dell'area ad uso socio-culturale.

Il nuovo PalaFenderl sarà una struttura polifunzionale di circa 500 mq in grado di accogliere fino a 200 persone, integrata con il centro socio-culturale, armoniosamente inserita nel paesaggio, unica struttura pubblica per capienza e dimensione aperta a tutti.

Esposto ai responsabili dell'area il nostro progetto, reciprocamente, abbiamo constatato la possibilità di sviluppare il nostro laboratorio al piano terra del nuovo complesso immobiliare.



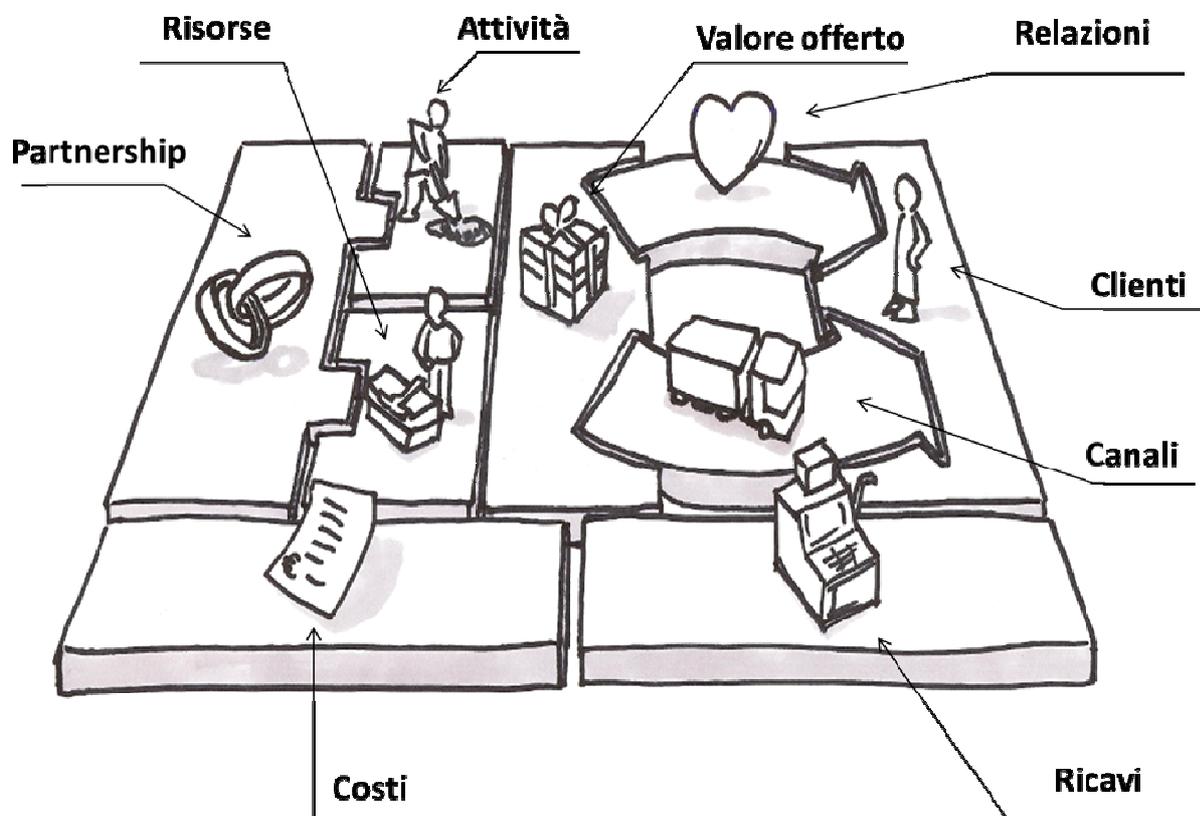
L'AREA FENDERL ED IL NUOVO PALAFENDERL ... SEDE IDEALE



2. IL MODELLO DI BUSINESS

Una volta definita l'idea di azienda e individuata la forma giuridica entro la quale inserire l'attività, è evidentemente necessario tradurre la nostra proposta in termini più operativi, dando risposta alla problematica del "come" realizzarla. Per fare questo è necessario introdurre il concetto di modello di business (o Business Model - BM). Il BM descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore. Più concretamente, esso descrive le componenti di un'azienda e spiega come esse interagiscano tra loro per garantire la capacità dell'azienda stessa di sostenersi economicamente e finanziariamente e, quindi in definitiva, di operare. Da tale definizione discende che tutte le aziende del mondo, anche quelle che operano senza scopo di lucro, hanno un loro modello di business, sia esso esplicito oppure non formalizzato, in quanto "contenuto" nella mente dell'imprenditore; il problema che si pone è come rappresentare in un modello una realtà tanto complessa come quella di un'azienda in funzionamento. Esistono evidentemente diversi schemi e metodologie per rappresentare e "spiegare" il proprio modello di business: tra le diverse proposte, abbiamo ritenuto particolarmente utile e chiara quella del Business Model Canvas (BMC). Di seguito si riporta lo schema di riferimento e nelle pagine seguenti se ne illustrano brevemente le componenti.

2.1. LO SCHEMA DI RIFERIMENTO: IL BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)



2.2. LE COMPONENTI DEL MODELLO DI BUSINESS - INTRODUZIONE

I clienti

Sono i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'azienda desidera raggiungere e servire. I clienti vanno raggruppati in segmenti distinti sulla base di esigenze comuni, comportamenti comuni o altre caratteristiche.

Il valore offerto

L'insieme di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela. Il valore è il motivo per cui i clienti passano da un'azienda all'altra. Il valore offerto rappresenta un insieme di benefici che un'azienda offre ai clienti.

I canali

Il mezzo con cui il valore offerto raggiunge il cliente. I canali di comunicazione, distribuzione e vendita sono l'interfaccia dell'azienda nei confronti dei suoi clienti ed hanno la funzione di far crescere nei clienti la consapevolezza sui prodotti offerti, aiutarli a valutare il servizio offerto e ad acquistare specifici prodotti e servizi, fornire ai clienti un supporto post-vendita.

Le relazioni

Il modo in cui un'azienda acquisisce e conserva i clienti. Le relazioni con i clienti possono essere personali o automatizzate. Il tipo di relazione può essere spinto da diversi motivi, come ad esempio l'acquisizione di clienti con strategie "aggressive" o la fidelizzazione del cliente.

I ricavi

Il denaro che un'azienda ricava da ciascun segmento di clientela (i costi vanno sottratti ai ricavi per creare guadagni).

Le risorse

Ciò che serve all'azienda per produrre il valore da offrire al cliente. Le risorse possono essere fisiche, intellettuali, umane, finanziarie. Possono essere di proprietà dell'azienda, noleggiate in leasing o acquisite da partner strategici.

Le attività

Rispondono alla domanda circa cosa bisogna fare perché il modello di business funzioni (es. produrre, inventare, pubblicizzare, ...). Rappresentano le azioni più importanti che un'azienda deve compiere per operare con successo.

Le partnership

I soggetti con cui vuole lavorare l'azienda per creare il valore da offrire al cliente: alleati strategici, fornitori, cooperanti, Le aziende creano alleanze per ottimizzare i loro modelli di business, ridurre i rischi e acquisire risorse.

I costi

Le risorse spese dall'azienda per far funzionare il modello di business. Definisce i costi principali, costi che bisogna affrontare per creare e distribuire valore, mantenere le relazioni con i clienti e generare ricavi.

2.3. IL MODELLO DI BUSINESS DI feelin'food

Definito il nostro schema di riferimento, procediamo di seguito all'applicazione di tale schema alla nostra idea di azienda, illustrando quindi la nostra proposta operativa.

<p>Partner chiave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornitori materie prime e produttori locali • Ipsar A. Beltrame • Università di Udine e di Padova • Fornitori beni strumentali • Coldiretti e Slow Food • Enti locali, associazioni e cooperative del territorio • ... 	<p>Attività chiave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione scorte • Produzione caldo e freddo • Recupero eccedenze • R&S • Attività a supporto iniziative sociali 	<p>Valore offerto </p> <ul style="list-style-type: none"> • Take away • Fast lunch di qualità • Eventi • Corsi di formazione • Percorsi enogastronomici • Convegni • Percorsi alternanza scuola-lavoro • Qualità degli alimenti • Menù dedicati per esigenze e fasce d'età • Tracciabilità dei prodotti • Solidarietà e cooperazione • Attenzione all'ambiente • Valorizzazione dell'ecosistema territoriale 	<p>Relazioni con i clienti </p> <ul style="list-style-type: none"> • Brand • Sito web • Social Network • Materiale visivo e informativo aziendale • ... 	<p>Segmenti di clientela </p> <ul style="list-style-type: none"> • Studenti e lavoratori • Famiglie • Privati, gruppi, società, enti con esigenze di supporto nella gestione di eventi • Strutture ricettive e enti operanti nell'assistenza domiciliare • Privati, agenzie di viaggio, associazioni del territorio
<p>Struttura dei costi </p> <ul style="list-style-type: none"> • Materie prime • Personale • Servizi • Spese formazione, ricerca & sviluppo • Iniziative a supporto del sociale • ... 		<p>Flussi di ricavi </p> <ul style="list-style-type: none"> • Prezzi vendita prodotti • Sponsorizzazioni • Quote iscrizione a eventi • ... 		

3. I CLIENTI

I clienti sono la ragion d'essere di ogni azienda: è perciò fondamentale per il successo di qualunque iniziativa saper dare risposta a domande come: Chi sono i nostri clienti? Quali caratteristiche hanno? Che tipo di esigenze hanno? Quanto sono disposti a pagare per i nostri prodotti? ...

Abbiamo individuato una clientela formata da un insieme piuttosto eterogeneo di soggetti. In relazione anche alla proposta gastronomica e di tipologia di servizio, i clienti di feelin'food si possono ricondurre alle seguenti categorie:

- studenti e lavoratori localizzati nella zona del centro di Vittorio Veneto (nelle vicinanze quindi della nostra sede), che necessitano di pranzare velocemente e che prestano particolare attenzione alla qualità del cibo e/o al rapporto qualità/prezzo. La nostra azienda vuole garantire a questi clienti la possibilità di consumare con piacere il proprio pasto, fornendo un prodotto di elevata qualità ad un prezzo più che accessibile;
- persone e famiglie che hanno poco tempo da dedicare alla cucina o che, semplicemente, qualche volta desiderano concedersi un po' di tempo libero ed essere comunque sicure di mangiare bene;
- privati (anche in gruppi) o società/enti/associazioni della zona con esigenze di supporto nella gestione di eventi (anche a tema e su prenotazione): dalla festa di compleanno, al meeting aziendale o associativo, fino alle feste e alle cerimonie. La nostra azienda vuole garantire a questi clienti il proprio servizio di catering e/o banqueting, caratterizzato da soluzioni flessibili e in continuo rinnovo, con prezzi competitivi rispetto alla concorrenza;
- enti e/o associazioni che gestiscono strutture ricettive o forniscono servizi di assistenza domiciliare, che necessitano di garantire un servizio pasti ai propri clienti/utenti. La vocazione sociale della nostra azienda ci porta a porre una particolare attenzione a questo tipo di esigenza, offrendo un servizio caratterizzato da proposte con elevati standard di qualità, tarate sulle specifiche esigenze dei soggetti destinatari e con prezzi allineati al mercato. Sul fronte specifico sono già stati presi contatti con la Cooperativa Insieme Si Può (realtà che impiega oltre 1300 soci lavoratori) e con il Comune di Vittorio Veneto;
- privati interessati ad apprendere le basi della cucina o ad approfondire le loro conoscenze, anche a livello professionale. La nostra azienda intende organizzare corsi di formazione professionale, tenuti da esperti del settore, tarati sia sulle esigenze dei professionisti del settore, sia per i semplici appassionati. In questo quadro si inseriscono anche percorsi specifici tesi a garantire una ri-qualificazione professionale a persone disoccupate;
- privati, agenzie di viaggio o di organizzazione eventi e associazioni del territorio interessate ad approfondire o a proporre ai loro clienti iniziative di conoscenza e promozione del territorio. La nostra proposta in questo ambito prevede la gestione di percorsi naturalistici – turistici – enogastronomici, anche rivolti ad una utenza estera, di valorizzazione delle bellezze e dei prodotti del territorio.

4. IL VALORE OFFERTO

Il valore offerto rappresenta i benefici che l'azienda intende proporre ai propri clienti. In altre parole, la definizione del valore offerto si traduce nell'individuazione delle ragioni per le quali i clienti dovrebbero scegliere il prodotto/servizio proposto dalla nostra azienda. Il valore offerto rappresenta anche i benefici che l'azienda intende proporre in maniera più diffusa come contributo ad accrescere la misura del benessere della collettività alla quale appartiene.

I vantaggi che feelin'food può fornire ai propri clienti sono:

- qualità e bontà degli alimenti, grazie all'attenta selezione di prodotti del territorio;
- capacità di proporre menù studiati per tutte le esigenze e fasce d'età, con soluzioni dedicate ai clienti con problemi alimentari (intolleranze, allergie, ...) o disturbi alimentari (bulimia, anoressia, ...) o che desiderano seguire diete specifiche e possibilità di concordare insieme i menù proposti, grazie alla possibilità di rivolgersi ad un nostro nutrizionista di fiducia;
- ampia libertà di scelta sul cosa, sul come, sul dove e sul quanto mangiare, garantendo il benessere della persona, ma fornendo anche la massima comodità e personalizzazione;
- trasparenza e chiarezza informativa sui prodotti utilizzati, anche attraverso l'adozione di accorgimenti culinari che esaltino l'aspetto organolettico e i valori nutrizionali delle proposte gastronomiche;
- facilità e semplicità di accesso a qualsiasi informazione tramite web e app mobile con la possibilità di prenotare e personalizzare in qualsiasi momento della giornata il proprio pasto;
- garanzia di tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti, a salvaguardia della qualità e della salute dei nostri clienti;
- attenzione agli aspetti sociali, culturali, ambientali del territorio.

I benefici sopra descritti caratterizzano tutte le nostre linee di prodotto, ossia:

- **Take away:** proponiamo una linea di prodotti take away, pensati per far risparmiare tempo alle famiglie, senza rinunciare alla qualità e all'atmosfera della "cucina fatta in casa". Tutti i prodotti possono essere consegnati anche direttamente a casa del cliente, tramite il nostro servizio di consegna a domicilio;
- **Fast-lunch:** proponiamo diverse idee di menù-pranzo, che il cliente può comunque personalizzare, ad un prezzo molto contenuto, pensate specificamente per studenti, privati e lavoratori della zona di Vittorio Veneto (notevole polo scolastico) che hanno spesso poco tempo per mangiare, ma non vogliono rinunciare alla qualità. La proposta base si arricchisce anche di una specifica "Linea studenti", da proporre alle scuole secondarie attraverso apposite convenzioni, per la vendita di prodotti di panetteria (panini, piadine, focacce, ...), confezionati con lo stesso "concept aziendale" comune a tutte le linee produttive;
- **Eventi:** forniamo servizi di banqueting e/o catering con possibilità di scelta di combinazioni da una serie di menù da noi proposti oppure concordati con il cliente;

- Corsi di formazione: tramite la collaborazione con esperti di settore; organizziamo corsi di aggiornamento per professionisti o principianti e corsi di ri-qualificazione professionale;
- Percorsi enogastronomici: proponiamo percorsi enogastronomici e naturalistici nelle zone del prosecco superiore di Conegliano-Valdobbiadene, tra i sentieri delle Prealpi trevigiane, immersi nella storia e nella cultura di località come Serravalle e Follina;
- Organizzazione convegni: proponiamo e co-progettiamo eventi per promuovere la cultura alimentare coinvolgendo Istituzioni (Ipssar Beltrame, Università, comune di Vittorio Veneto, ...) e associazioni del territorio;
- Organizzazione con l'Ipssar Beltrame percorsi di alternanza scuola-lavoro altamente innovativi per gli studenti dello stesso istituto.

A questi tratti caratterizzanti il nostro modo di intendere la professione enogastronomica, intendiamo adottare nello sviluppo della nostra impresa un più marcato approccio etico; come detto, intendiamo generare un valore diffuso nella collettività alla quale apparteniamo ponendo in essere azioni e comportamenti improntati a:

- garantire stabilità occupazionale ai giovani, compresi quelli fra noi che sono in maggiore difficoltà, persone disagiate, ma che hanno diritto ad una vita sociale dignitosa;
- valorizzare l'istruzione e la formazione dei giovani, con particolare riferimento ai percorsi di alternanza scuola-lavoro;
- valorizzazione l'ecosistema territoriale, formato da istituzioni, imprese, enti non profit, per creare sinergie positive tese ad uno sviluppo equo e sostenibile del territorio;
- valorizzare il patrimonio culturale e paesaggistico del territorio;
- salvaguardare e preservare il patrimonio naturalistico del nostro territorio.

Le idee di base, a cui tutta la nostra filosofia di lavoro si ispira, vengono qui richiamate e sono fondamentalmente le seguenti:

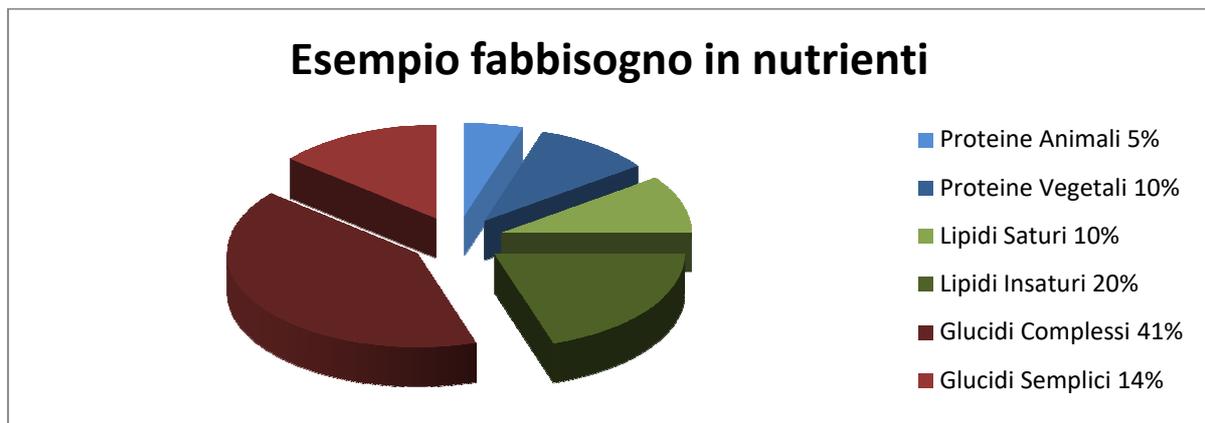
- rifornirsi da produttori locali in un'ottica di filiera corta a km zero;
- selezionare prodotti che derivino da tecniche di coltivazione e di allevamento rispettose dell'ambiente, privilegiando prodotti biologici o biodinamici;
- proporre "piatti" che siano in grado di contribuire a migliorare le condizioni di benessere della persona attraverso un'alimentazione corretta fondata su un profilo nutrizionale equilibrato per le diverse fasce d'età: scolare, adolescenza, adulta e terza età;
- migliorare i livelli di soddisfazione e sicurezza nello svolgimento del nostro lavoro;
- implementare processi produttivi di qualità a tutela della salute del consumatore;
- migliorare continuamente le nostre conoscenze e competenze favorendo la ricerca e l'innovazione nel campo alimentare;

Considerata la centralità di tali idee di fondo nella nostra attività, riteniamo opportuno dedicare ad esse un breve approfondimento.

4.1. L'ALIMENTAZIONE SANA "PER FASCIA D'ETA'"

La nostra proposta alimentare ha come obiettivo centrale quello di garantire il benessere della persona e pertanto tutte le nostre scelte in termini di prodotti e menù proposti tengono in considerazione le esigenze nutrizionali specifiche delle diverse fasce d'età. Di seguito, riassumiamo brevemente tali concetti fondamentali.

Alimentazione in età scolare (5-12 anni)



Nota: le percentuali sono riferite al fabbisogno energetico giornaliero

Proteine (10-15%)

Necessarie allo sviluppo fisico del bambino; di particolare importanza sono quelle ad alto valore biologico, da qui la scelta di assumerne fino ai 10 anni metà di origine animale e/o utilizzare la complementarietà di quelle vegetali. Dopo i 12 anni nell'adolescenza, il rapporto dev'essere 2/3 vegetali e 1/3 animali.

Lipidi (20-30%)

I lipidi, che rappresentano all'incirca il 30% delle calorie totali, devono essere per almeno 2/3 insaturi e al massimo per 1/3 saturi, tenendo conto della necessità di garantire l'apporto bilanciato in ω -3 e ω -6, in quanto essenziali per l'organismo. Inoltre è necessario limitare l'assunzione di colesterolo (non superare i 300mg/die) e limitare al massimo l'assunzione di acidi grassi trans.

Glucidi (45-60%)

Per quanto riguarda il tipo di glucidi sono da prediligere quelli complessi (3/4) rispetto a quelli semplici (1/4). Importante è assicurare l'apporto di carboidrati complessi provenienti da alimenti integrali che, oltre a garantire un buon apporto di fibra, hanno in generale un indice glicemico più basso. Indice glicemico e carico glicemico costituiscono due indicatori da tenere in considerazione per garantire un'alimentazione equilibrata avente per obiettivo la salute delle persone.



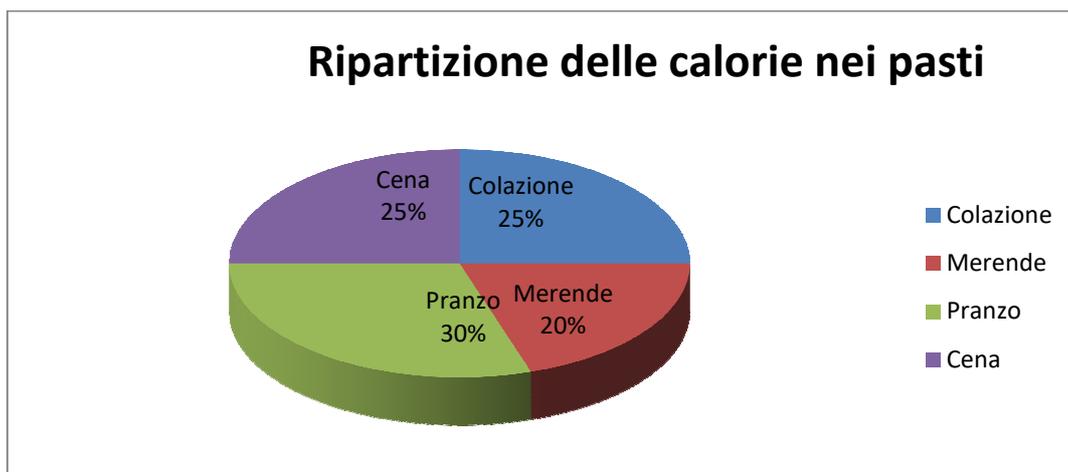
Vitamine e Sali minerali

Di particolare importanza sono:

- Calcio e Fosforo → Aumento densità e rafforzamento delle ossa
- Ferro → Sintesi Emoglobina, Mioglobina e Citocromi
- Iodio → Sintesi ormoni tiroidei
- Vit. D → Assorbimento del calcio e Fosforo
- Vit. C → Assorbimento del Ferro

Alimentazione in età scolare (5-12 anni)

Età	Feg (Kcal)
Da 4 a 6 anni	1.600
Da 6 a 8 anni	2.000
Da 8 a 10 anni	2.200
Da 10 a 12 anni	2.500

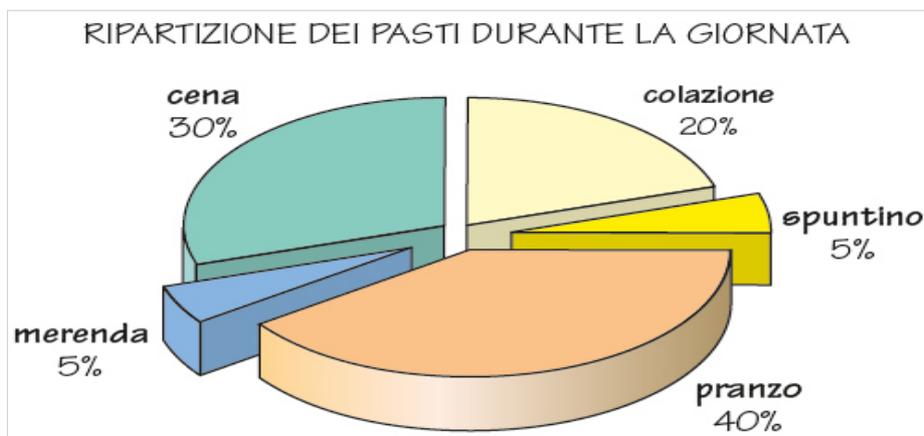


Un esempio dell'importanza della distribuzione dei pasti nella giornata è evidenziato nello schema che segue.



Alimentazione in età adolescenziale (12-18 anni)

Lo sviluppo corporeo è differenziato nei sessi dove la maturità sessuale si raggiunge a 10-13 anni nelle femmine e a 12-15 anni nei maschi. Gli importanti cambiamenti fisici legati al rapido accrescimento e alle modifiche indotte dalla pubertà si accompagnano a maggiori fabbisogni sia quantitativi che qualitativi di macronutrienti, vitamine, sali minerali, fibre e acqua. Le più comuni carenze di nutrienti a questa età sono quelle di ferro (specialmente nelle ragazze), calcio e fosforo.



Dieta normocalorica per un ragazzo di 16 anni

Circa 2500 kcal (10460 kJ)
 Proteine 12%, lipidi 25%, glucidi 63%

Prima colazione

- 200 ml di caffè e latte, dolcificato con 10 g di zucchero
- 40 g di biscotti

Spuntino

- 200 ml di succo di frutta
- 20 g di fette biscottate

Pranzo

- Spaghetti al pomodoro e basilico, preparati con 100 g di spaghetti, 80 g di pomodori, 10 g di olio, 5 g di grana, basilico a piacere
- 70 g di mozzarella
- 150 g di carote in insalata condite con 5 g di olio
- 250 g di frutta fresca di stagione
- 50 g di pane

Merenda

- 125 g di yogurt alla frutta

Cena

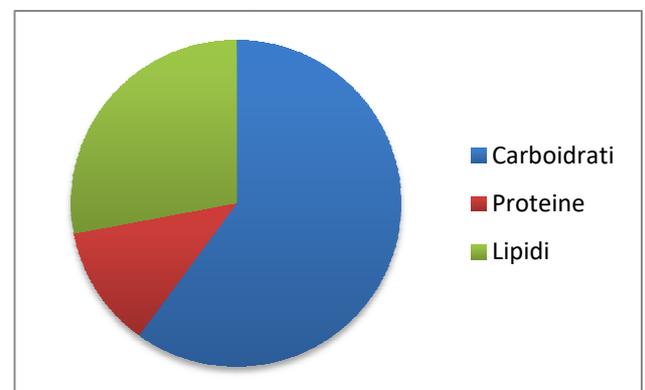
- Minestrone di verdure con pasta, preparato con 200 g di verdure miste, 40 g di pasta, 5 g di grana, brodo q.b.
- 200 g di petto di pollo condito con 5 g di olio
- 220 g di lattuga condita con 5 g di olio
- 250 g di frutta di stagione
- 50 g di pane

Alimentazione nell'età adulta

Per età adulta intendiamo il *range* dai 18 anni ai 60 anni circa. È detta di mantenimento, poiché i processi di accrescimento corporeo in questa età sono terminati, e continuano invece quelli di rigenerazione e mantenimento dei tessuti.

FABBISOGNO DI NUTRIENTI

Nutriente	Parametro	Adulti
Carboidrati	RI	45-60%
Zuccheri semplici	SDT	<15%
Fibra	SDT	25 g/die
Proteine	PRI	0,9 g/kg/die
Lipidi totali	RI	20-35%
Ac. grassi saturi	SDT	<10%
Ac. grassi polinsaturi	RI	5-10%
Colesterolo	SDT	<300 mg/die



L'elevato dispendio energetico richiede l'introduzione di nuovi nutrienti, in particolare calcio, utile per il rafforzamento osseo e di vitamine A, C e D.

Le indicazioni dietetiche cambiano secondo il sesso e il tipo di attività fisica. Anche il fabbisogno energetico dipende molto da questi due fattori com'è possibile osservare dalle tabelle riportate di seguito:

MASCHI

LARN PER L'ENERGIA						
Statura	Peso corporeo	MB	FABBISOGNO ENERGETICO (kcal/die) PER UN LAF DI:			
(m)	(kg)	(kcal/die)	1,45	1,60	1,75	2,10
1,50	50,6	1450	2110	2330	2540	3050
1,60	57,6	1560	2260	2490	2730	3270
1,70	65,0	1670	2420	2670	2920	3510
1,80	72,9	1790	2590	2860	3130	3760
1,90	81,2	1910	2780	3060	3350	4020
Maschi 30-59 anni						
1,50	50,6	1450	2110	2330	2540	3050
1,60	57,6	1530	2220	2450	2680	3220
1,70	65,0	1620	2350	2590	2830	3400
1,80	72,9	1710	2480	2730	2990	3590
1,90	81,2	1800	2620	2890	3160	3790

FEMMINE

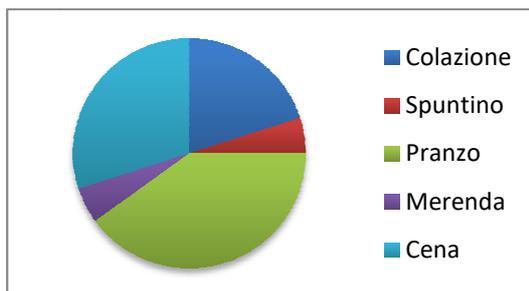
LARN PER L'ENERGIA						
Statura	Peso corporeo	MB	FABBISOGNO ENERGETICO (kcal/die) PER UN LAF DI:			
(m)	(kg)	(kcal/die)	1,45	1,60	1,75	2,10
Femmine 18-29 anni						
1,50	50,6	1240	1790	1980	2160	2600
1,60	57,6	1340	1940	2140	2340	2810
1,70	65,0	1450	2100	2320	2540	3040
1,80	72,9	1570	2270	2510	2740	3290
1,90	81,2	1690	2450	2700	2960	3550
Femmine 30-59 anni						
1,50	50,6	1260	1820	2010	2200	2640
1,60	57,6	1310	1900	2100	2300	2760
1,70	65,0	1370	1990	2200	2400	2880
1,80	72,9	1440	2080	2300	2520	3020
1,90	81,2	1510	2180	2410	2630	3160

Le donne devono stare particolarmente attente durante il periodo di gravidanza e post gravidanza, poiché devono apportare nutrienti anche per il bambino, in particolare le proteine (per la costruzione dei tessuti) e i micronutrienti (calcio, ferro, acido folico, iodio, vit. B₁, B₂, B₁₂, A e D). Il fabbisogno energetico aumenta di circa 200-300 kcal/die.

RIPARTIZIONE ENERGETICA NEI PASTI

L'energia introdotta giornalmente, deve essere ripartita nei 5 pasti della giornata:

Colazione: 20%
 Spuntino: 5%
 Pranzo: 40%
 Merenda: 5%
 Cena: 30%



LA PIRAMIDE ALIMENTARE

Per quanto riguarda gli alimenti da assumere, è consigliabile basarsi sul modello della piramide alimentare.



Alimentazione nella terza età

Per terza età si intende il periodo di vita che va dai 60 anni in poi.

FABBISOGNO ENERGETICO

Prendendo come riferimento una fascia d'età che va dai 60 anni in poi. In genere negli anziani il FEG si aggira attorno alle 1600-1800 Kcal. Ogni dieci anni vi è una riduzione del 10%. Il calo del fabbisogno energetico giornaliero è dovuto:

- alla riduzione del metabolismo basale;
- alla riduzione dell'attività fisica.

Nella donna si consiglia almeno 1600 kcal/die, mentre nell'uomo circa 1800 kcal/die.

FABBISOGNO DI NUTRIENTI

- Proteine: aumento del fabbisogno (1,1 g/kg/die);
- Lipidi: riduzione dell'apporto. Preferire gli acidi grassi monoinsaturi e gli acidi grassi essenziali (omega-3, omega-6);
- Fibra: aumento del fabbisogno;
- Glucidi: preferire i complessi (e i cibi integrali);
- Sali: ridurre gli alimenti ricchi di sodio; aumentare invece l'apporto di potassio.

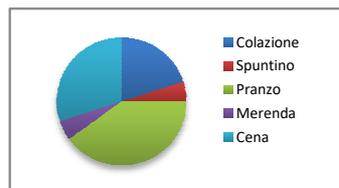
Alcuni suggerimenti che diamo per un'alimentazione equilibrata nella terza età:

- assumere ad ogni pasto cibi ricchi d'acqua e di sali minerali;
- mangiare pochi cibi complessi e pesanti, prediligere i cibi che si digeriscono velocemente;
- aumentare il consumo di frutta fresca e verdure crude;
- diminuire il consumo di cibi proteici (soprattutto proteine animali);
- diminuire i cibi lievitati (pane, pizza, rustici, ecc...);
- bere almeno 8-10 bicchieri di acqua naturale a temperatura ambiente al giorno, anche senza la sensazione di sete;
- combinare correttamente i cibi in modo da facilitare la digestione;
- eliminare i super alcolici.

RIPARTIZIONE ENERGETICA NEI PASTI

L'energia introdotta giornalmente, deve essere ripartita nei 5 pasti della giornata:

Colazione: 20%
 Spuntino: 5%
 Pranzo: 40%
 Merenda: 5%
 Cena: 30%



A chiusura della panoramica sopra illustrata, presentiamo di seguito alcuni esempi della nostra proposta alimentare.

Per l'età scolare proponiamo per il pranzo

- Pasta della tradizione con pesto di zucchine in fiore su crema di ricotta agli aromi oppure Orzotto con crema di spinacio e zucchine mantecato con ricotta e profumo di basilico;
- Turbante di pesce azzurro all'olio extravergine DOP con patate duchessa oppure Rollè di coniglio cotto a bassa temperatura con rosti di patate agli aromi;
- Involtini di fagiolini o insalata fresca.

Per l'adulto

- Colazione: Muesli, latte, mela, caffè con zucchero o miele;
- Spuntino: frutta di stagione;
- Pranzo: Passatelli in brodo con polpette di manzo agli aromi di stagione oppure Pasticcio di maccheroni con ragù d'anatra e funghi porcini;
- Spuntino: Pane, cioccolato fondente;
- Cena: Trota salmonata al cartoccio con olive taggiasche e botticelle di patate; spinaci, pane integrale, vino, tisana con miele.

Per l'adolescente

Alcuni tipi di colazione:

- una tazza di latte con 3-6 biscotti;
- un vasetto di yogurt bianco con aggiunta di vera frutta (non gelatina di frutta) senza zucchero e additivi aggiunti e 2-4 fette biscottate con un velo di miele o marmellata;
- una tazza di latte con un cucchiaino di cacao e 2 cucchiaini di cereali (corn-flakes, müsli, riso soffiato);
- un bicchiere di spremuta o succo di frutta, una fetta di crostata alla frutta;
- una tazza di tè e pane con un velo di miele o marmellata;
- un frullato (preparato con latte e un frutto fresco) con 3-6 biscotti secchi.

Per l'adolescente

Spuntini:

- un frutto o un vasetto (ml. 125) di yogurt bianco con eventuale aggiunta di vera frutta (non gelatine di frutta), senza zucchero e additivi aggiunti.

Per l'adolescente

Pranzo:

- Orecchiette con pesto di basilico fresco su crema di cannellini al rosmarino;
- Vellutata di fave con crostini aromatizzati;
- Orzotto con verdure croccanti di stagione su guazzetto di borlotti al profumo di menta;

- Bocconcini di merluzzo con panatura aromatica su humus di ceci .
- Insalata di arance, noci e finocchi

Per gli over 65

Primi:

- Garganelli con pancetta steccata e pesto leggero di zucchine;
- Risotto con verza stufata e guazzetto di porcini alle erbe aromatiche;
- Tagliatelle pasticciate al ragù di faraona.

Secondi:

- Pollo alla cacciatora con pomodoro confit e patate al vapore;
- Peperoni ripieni con polpetta di manzo al profumo di menta;
- Tortino di pasta di pane con tonno al sesamo.

4.2. LA POLITICA DELLA QUALITÀ

L'obiettivo della nostra azienda è quello di soddisfare le aspettative e le esigenze delle persone a cui si rivolge la nostra offerta di prodotti e servizi. Il nostro lavoro è orientato a trovare il parere favorevole di tutti i nostri clienti e partner (associazioni, enti, ecc.).

Per poter raggiungere, mantenere e migliorare la qualità dei prodotti, dei servizi, della sicurezza alimentare, il rispetto dell'ambiente e i diritti dei lavoratori accanto al recepimento, all'applicazione e al rispetto di tutta la normativa comunitaria, nazionale, regionale e locale vigente, la nostra azienda intende operare su base volontaria secondo le norme:

- ISO 9001:2008 sistema di gestione per la qualità;
- ISO 22000:2005 sistema di gestione della sicurezza alimentare;
- ISO 14001 sistema per la gestione delle problematiche ambientali;
- SA 8000 modello gestionale che si propone di valorizzare e tutelare i lavoratori.

Per cui i nostri obiettivi sono:

- realizzare prodotti e servizi che siano in linea con ciò che si aspettano clienti e partner;
- operare nel rispetto delle normative che regolano il comparto alimentare, specificatamente il settore della ristorazione, realizzando prodotti che non solo rispettino i parametri di legge, ma che abbiano un valore aggiunto espressione della tradizione del territorio dove sono realizzati, della tecnologia applicata e che siano in grado costituire un'opportunità di lavoro per fasce sociali svantaggiate;
- rispettare l'ambiente con l'adozione di tecnologie e scelta di materie prime che abbiano un basso impatto ambientale;
- valorizzare la filiera agroalimentare in tutti i suoi componenti garantendo condizioni di lavoro rispettose della persona e redditi dignitosi;
- mantenere un continuo contatto con i clienti e i partner al fine di evidenziarne esigenze, aspettative e risolvere eventuali problematiche che possono emergere nel corso del tempo;
- ottimizzare le attività per eliminare gli sprechi alimentari e creare le condizioni per valorizzare gli operatori di tutta la filiera.

Il rispetto della normativa in ambito sicurezza alimentare, dalla lavorazione, alla cottura, al confezionamento e alla conservazione degli alimenti, è garantita grazie al manuale autocontrollo basato sulla metodica HACCP. Il manuale di autocontrollo si articola con i seguenti punti:

- Gestione delle attività di sistema,
- Gestione delle non conformità e dei reclami cliente,
- Procedura azioni correttive e preventive,
- Verifiche ispettive interne,
- Misura analisi e miglioramento (soddisfazione del cliente),
- Procedura di pulizia e disinfezione,

- Procedura controllo animali infestanti,
- Procedura controllo potabilità acqua,
- Procedura di manutenzione,
- Procedura gestione apparecchiature di misurazione,
- Procedura controllo temperature,
- Procedura di formazione del personale,
- Gestione delle divise,
- Procedura di tracciabilità/rintracciabilità,
- Procedura gestione rifiuti/sottoprodotti,
- Procedura confezionamento,
- Procedura definizione conservabilità,
- Metodologia HACCP applicata ai reparti,
- Procedura controllo dei trasporti,
- Procedura analisi prodotti finiti,
-

5. I CANALI DI DISTRIBUZIONE AI CLIENTI

I Canali sono i punti di contatto tra l'azienda e i suoi clienti. La scelta dei canali è fondamentale per creare consapevolezza nel cliente sul prodotto/servizio e sull'azienda, per aiutarlo a valutare le proposte dell'azienda, per permettergli di acquistare il prodotto/servizio, personalizzandolo in relazione alle sue esigenze.

La distribuzione dei nostri prodotti avviene secondo due modalità principali:

- distribuzione IN LOCO:

- i clienti si recano all'interno del locale di distribuzione, situato nel Parco Fenderl a Vittorio Veneto e qui possono scegliere ed acquistare i prodotti esposti in un bancone orizzontale. Rappresenta la tipologia di distribuzione tipica del modello di una gastronomia. Il bancone alimentare è suddiviso per tipologie di pietanze (antipasti, primi, secondi, ...) e per temperature (caldi o freddi); inoltre, vi è un'area separata del bancone in cui disponiamo le varie pietanze per soggetti intolleranti e allergici;
- il cliente non può tuttavia consumare all'interno dei locali di distribuzione i prodotti acquistati, in quanto gli stessi non sono predisposti per il consumo interno al locale;
- oltre alle nostre proposte, i clienti possono preordinare i prodotti desiderati e venire a ritirarli in sede;
- tramite apposite schede illustrative, i consumatori vengono informati su come conservare, consumare al meglio e rigenerare il prodotto;
- i packaging utilizzati per il take away sono in materiali ecosostenibili.

- distribuzione A DOMICILIO:

- il cliente stipula un contratto di somministrazione per il servizio catering e/o banqueting (oggetto, luogo, metodo di pagamento, tempo di consegna, imballaggi, ...);
- il luogo della consegna viene concordato con il cliente;
- al momento della consegna dei pasti, viene consegnata al cliente una scheda tecnica in cui vengono specificate le varie temperature di mantenimento delle pietanze ordinate, il metodo di conservazione e di rigenerazione;
- la consegna viene effettuata tramite apposito mezzo aziendale;
- i pasti vengono trasportati in speciali contenitori isotermitici, affinché si possano mantenere a temperatura costante;
- gli imballaggi, ecosostenibili, sono scelti in funzione dei prodotti confezionati tenendo presente la temperatura di veicolazione e lo stato fisico, liquido o solido;
- i mezzi di pagamento accettabili sono: contanti, carte di credito e bancomat, bonifico bancario, assegni circolari.

6. LE RELAZIONI CON I CLIENTI

Le aziende devono definire in modo chiaro il tipo di relazioni che intendono instaurare con i clienti e gli obiettivi di tali relazioni (Acquisire nuovi clienti? Conservare i clienti esistenti? ...) al fine di supportare e strutturare al meglio l'esperienza di quest'ultimo. E' fondamentale dunque individuare e gestire gli strumenti e le forme di comunicazione più idonee, definire la tipologia e il livello delle informazioni che si intendono trasmettere e/o condividere, definire il livello di intensità della relazione con i clienti, che da semplici "consumatori" possono diventare dei partner dell'azienda, aiutandola addirittura a migliorare la sua offerta di prodotti e servizi.

Il progetto di ristorazione prevede, per essere appetibile al pubblico, la creazione di una brand identity aziendale completa, seguendo un progetto di naming e branding ragionato.

La buona riuscita dell'attività, infatti, non può prescindere dalle logiche di mercato moderne, che richiedono una presenza forte dal punto di vista visivo e pubblicitario su tutti i canali di comunicazione.

IL BRAND

Dopo un attento e ragionato studio sul nome e sull'identità aziendale, il nome definitivo della cooperativa sociale è diventato "feelin'food" (stilizzato tutto minuscolo, senza spazi tra le parole).

feelin'food

#eat #love #learn #together

Il nome è la crasi di "feelin'food" (inglese colloquiale per "sentirsi bene" e "food", cibo). La combinazione può anche assumere significati diversi a seconda delle interpretazioni nelle diverse aree semantiche (ad esempio, può anche significare "cibo con sentimento", a indicare la componente sociale dell'attività).

Il logo (strettamente tipografico) presenta nella parte alta il nome della cooperativa, e nella parte sottostante – a ribadire i concetti chiave del progetto – quattro parole chiave: *eat, love, learn, together* (scritte in forma di hashtag per indicare la connessione con il mondo *social*).

A partire da questi semplici elementi visivi, è proseguita la creazione dei vari strumenti aziendali di comunicazione: stationery, sito web e pagine *social*.

COME CI FAREMO CONOSCERE

I principali canali di comunicazione per diffondere l'attività, la vision e la mission di feelin'food saranno:

- evento inaugurale;
- sito web;
- pagine sui social network;
- materiale di comunicazione visiva promozionale.

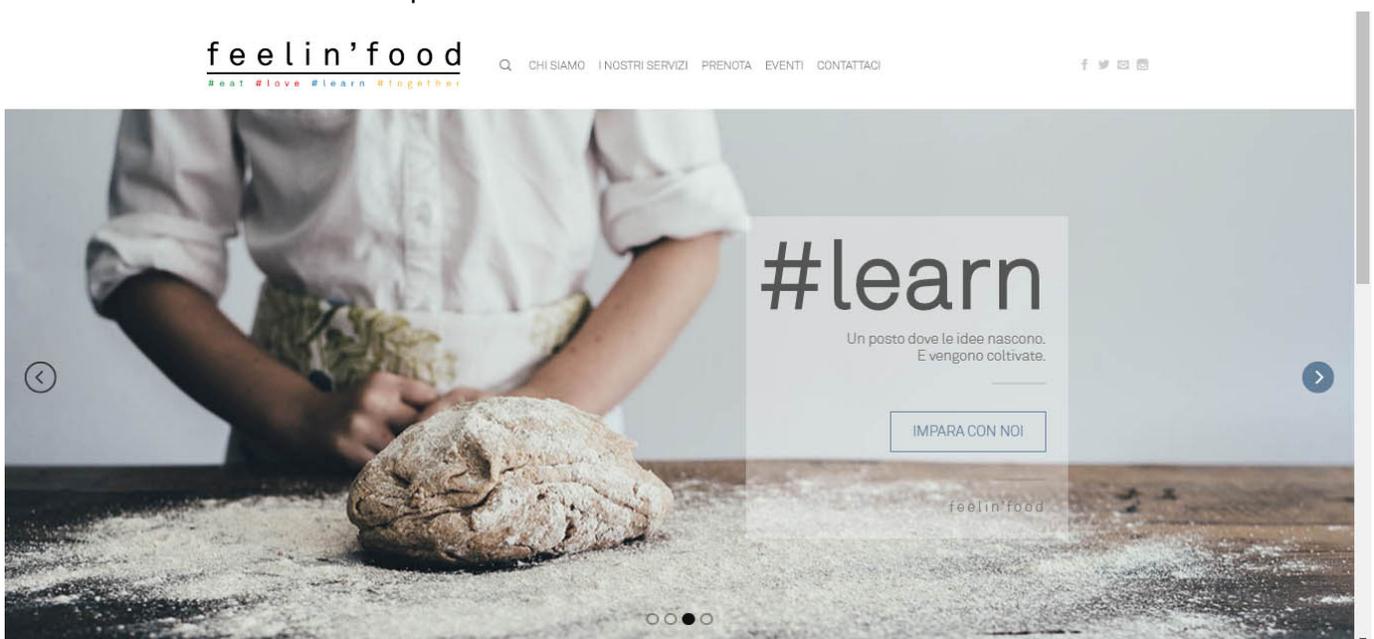
EVENTO INAUGURALE

L'evento inaugurale sarà preceduto da una campagna pubblicitaria su social network come Instagram e Facebook, su cui feelin'food è già presente. È nostra intenzione infatti, tramite contenuti virali e campagne FacebookAd, raccogliere una discreta *user base* ancor prima dell'operatività sul territorio, in modo da trasformare l'inaugurazione in un evento virale e massimizzare la partecipazione.

SITO WEB

Il sito web di feelin'food rappresenta una piattaforma interattiva in cui i clienti possono:

- ricevere informazioni sulla vision e sulla mission della cooperativa;
- ricevere informazioni sui servizi offerti;
- prenotare i pasti tramite un apposito modulo di facile utilizzo;
- ricevere risposte alle domande più frequenti;
- visualizzare il calendario eventi della cooperativa;
- contattare l'attività per esigenze personalizzate;
- condividere contenuti sui profili social dei clienti.



Il sito, realizzato su piattaforma Wordpress, è totalmente ottimizzato per l'utilizzo con dispositivi mobili, permettendo l'interattività (prenotazione pasti, richieste di contatto) anche dai telefoni cellulari e tablet, senza la necessità di scaricare o utilizzare un'app proprietaria. **La demo dimostrativa, parte integrante il progetto, è consultabile all'indirizzo: art99demo.altervista.org.** Il video promozionale, visibile consultando il sito, costituisce anche allegato al presente progetto.

The screenshot shows a mobile browser interface for the 'feelin'food' website. At the top, there is a navigation bar with the 'feelin'food' logo and a hamburger menu icon. Below the navigation bar, the main content area features a form titled 'Prenota un pasto'. This form includes three input fields: 'Data' (with the value '11 / 04 / 2017'), 'Ora', and 'Numero di persone' (a dropdown menu currently set to '1'). Below the reservation form is a section titled 'Dettagli contatto' which contains two input fields: 'Nome e cognome' and 'Email'. The entire interface is displayed on a mobile device screen, with a status bar at the top showing the time as 21:56 and various system icons, and an Android-style navigation bar at the bottom.

PAGINE SUI SOCIAL NETWORK

Feelin'food è presente su Facebook e Instagram: i clienti potranno seguire le novità sulle pagine social, tramite i commenti ai post, partecipare attivamente alla stesura del menù di settimana in settimana e/o personalizzare le proposte gastronomiche.

Le pagine social sono strettamente legate al sito web, permettendo così la centralizzazione dei contenuti e migliorandone la visibilità anche in termini di SEO (Search Engine Optimization).

Il caricamento di contenuti virali, la creazione di campagne FacebookAd e la pubblicazione di post promozionali interattivi (es. Buoni sconto e coupon per chi segue la pagina o condivide contenuti) contribuiranno a far salire il numero dei follower e la diffusione orizzontale delle campagne promozionali, fidelizzando il cliente in modo digitale.

Recensioni e commenti all'attività di ristorazione dovranno essere monitorati e utilizzati come metodo di promozione, anche ricorrendo a social network dedicati come TripAdvisor.



MATERIALE VISIVO PROMOZIONALE

Oltre alla promozione sul web, non sarà tralasciata la promozione più classica, con materiale visivo cartaceo come flyer, buoni sconto e affissioni pubblicitarie, tutte realizzate seguendo le linee guida visive della brand identity.





ULTERIORI SERVIZI

Una volta avviata la piattaforma verranno resi possibili con il tempo anche altri servizi, come la consegna a domicilio o la prenotazione di attività di catering e banqueting.

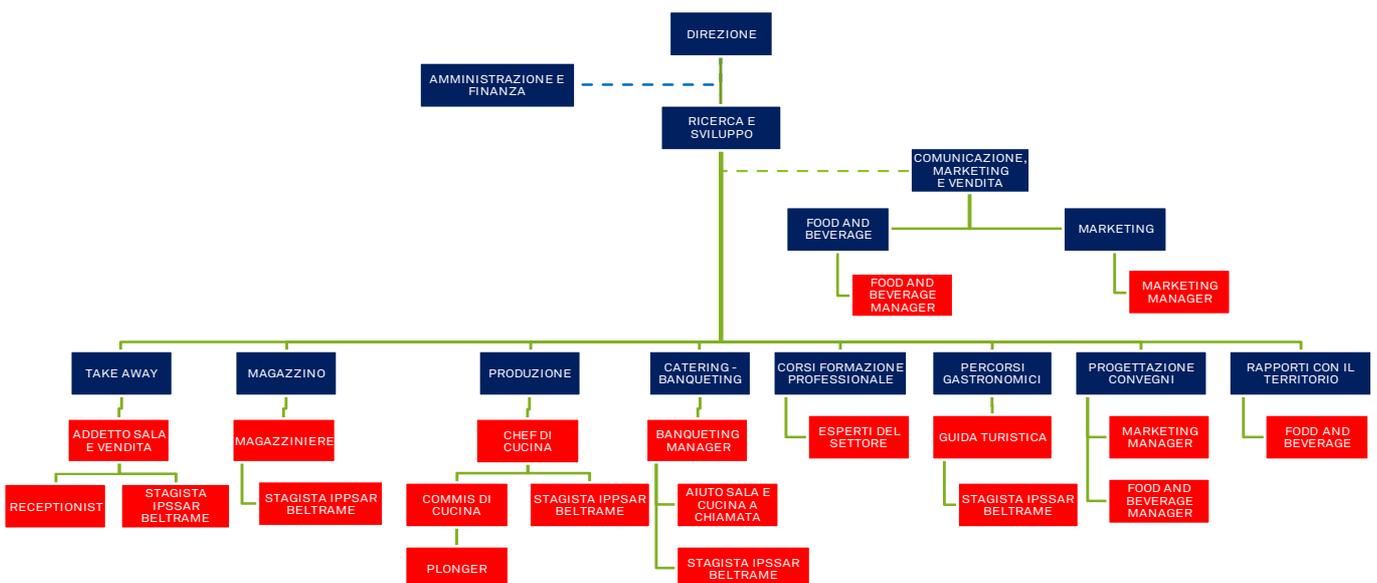
7. LE RISORSE

Il blocco delle risorse chiave racchiude gli assets strategici di cui un'azienda deve disporre per dare vita e sostenere il proprio modello di business. In altre parole, esso indica cosa bisogna avere perché un modello di business funzioni. Ovviamente, ogni attività, è caratterizzata da risorse chiavi differenti che dipendono tanto dal settore in cui essa opera, quanto dalle modalità con cui intende affrontare il mercato.

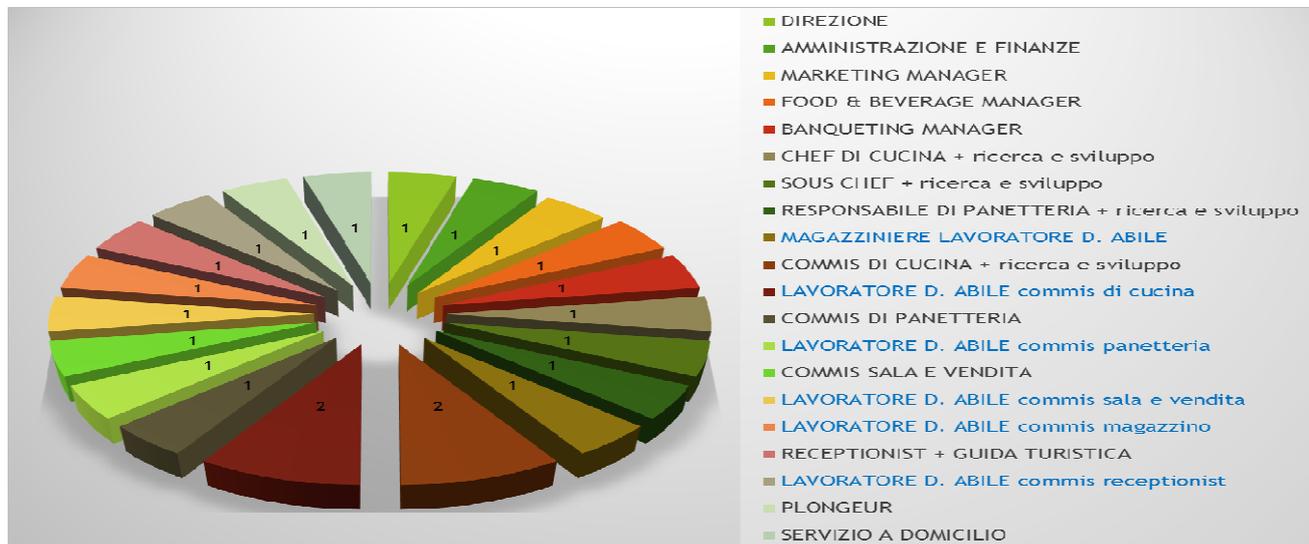
7.1. LE RISORSE UMANE

A tutte le imprese servono persone per operare, ma alcuni modelli di business dipendono in modo particolare da questo tipo di risorse. Nel nostro BM, il ruolo delle persone è centrale: lo è certamente per la tipologia di attività (caratterizzata da una rilevante componente di tecnica e di manualità, dal contatto con il cliente, dall'importanza della creatività e della fantasia, ...), ma anche, e soprattutto, per la nostra filosofia "sociale". La nostra struttura è infatti basata sullo scopo mutualistico, che consiste nell'obiettivo di fornire occasioni di lavoro direttamente ai soci, ma il suo carattere sociale è rafforzato dagli obiettivi di inclusione di persone svantaggiate (che costituiscono almeno il 30% dei lavoratori della cooperativa e che possono essere socie della cooperativa stessa). Non vanno poi dimenticate la presenza statutaria di soci volontari, che prestano la loro attività gratuitamente e la presenza di soci cooperatori, che possono anche essere soci finanziatori.

Le risorse umane devono evidentemente essere collocate dentro un sistema organizzativo, che garantisca efficacia ed efficienza operative, senza dimenticare i valori fondamentali della solidarietà, del supporto reciproco, dell'inclusione, ecc. Di seguito si propone una schematizzazione.



I ruoli organizzativi vengono di seguito riepilogati



7.2. LE RISORSE MATERIALI

Si tratta dei beni necessari alla realizzazione del ciclo produttivo del bene o servizio offerto. La quantità e qualità della dotazione di risorse è da porre in relazione con le attività fondamentali della struttura. Nel nostro caso, la scelta dei beni strumentali di cui intendiamo dotarci deve considerare che tra i nostri obiettivi fondamentali ci sono:

- trasformare i prodotti del territorio a km 0, selezionati attraverso un'attenta ricerca di alimenti biologici e biodinamici;
- creare una «Rete Anti spreco» per utilizzare le eccedenze alimentari, su apposite linee produttive, a favore di associazioni ed eventi no profit;
- operare con linee produttive volte a limitare gli sprechi, a ridurre i rifiuti, potenziando le esperienze di valorizzazione di prodotti e generi alimentari che sarebbero destinati a diventare «spazzatura»;
- adottare attrezzature e tecnologie di ultima generazione che permettono, unitamente al nostro know how, il raggiungimento della nostra mission.

Per questo intendiamo dotarci di queste tecnologie.

Un occhio all'ambiente: l'impianto fotovoltaico





La salute dei lavoratori: i sistemi di aspirazione all'interno delle cucine

Il risparmio energetico: le piastre a induzione di ultima generazione



La qualità dei nostri prodotti: sistemi Cook and Chill permettono un sistema perfettamente integrato che consente di ottimizzare il flusso di lavoro, risparmiare energia, aumentare la durata di conservazione degli alimenti e ridurre gli sprechi alimentari.

L'utilizzo degli scarti: i bio tritarifiuti per ridurre il volume degli scarti e ottimizzare il trasporto ai centri di compostaggio o produzione di biogas.

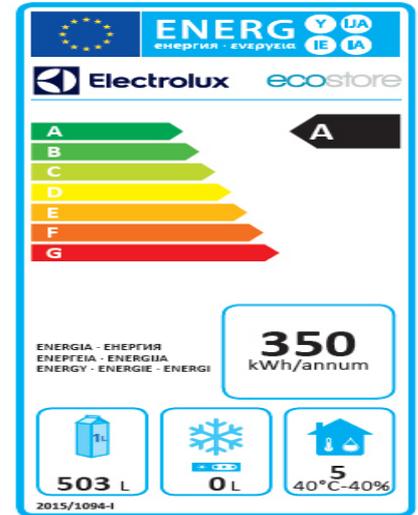


Etichetta

Nel 2012 l'Electrolux è stata leader nel promuovere la classificazione volontaria CECEC.

A partire dal 1° luglio 2016 secondo la nuova classificazione, le classi ammesse saranno dalla G alla A, dal 2018 la G verrà vietata e dal 2019 le classi ammesse saranno dalla E alla A.

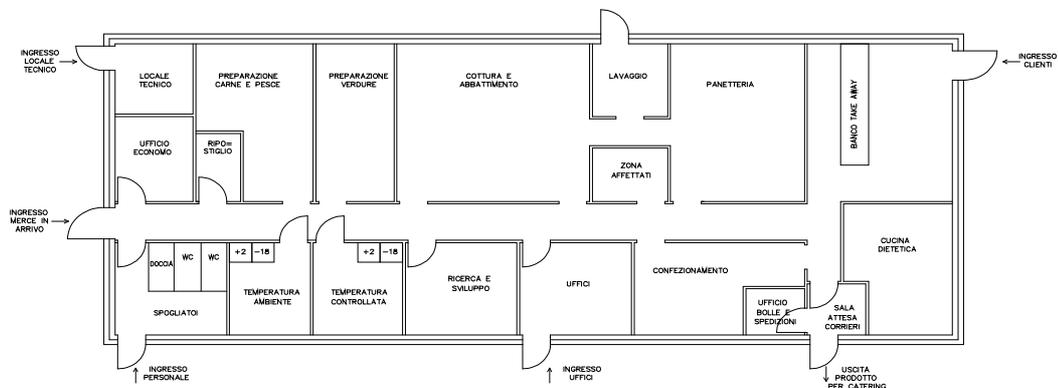
Questo garantisce più dell'80% di risparmio dalla classe A alla classe G, e quindi un risparmio di 830€/anno per i freezer e di 300€/anno per i frigoriferi.



Dissipatore di rifiuti centralizzato

- Il dissipatore sminuzza e trita gli scarti di cibo mediante un movimento meccanico di appositi "massetti" (piccole martelline metalliche) collocate all'estremità delle pareti interne della camera di triturazione, che si occupano di trasformare in poltiglia quanto viene inserito nel dissipatore con l'ausilio dell'acqua corrente.
- Si riduce la massa degli scarti alimentari delle abitazioni o nelle attività di ristorazione commerciale, senza lasciare sgradevoli odori e riducendo anche l'inquinamento atmosferico perché toglierebbero dalle strade i veicoli dedicati al trasporto dell'umido con le relative emissioni di CO2.

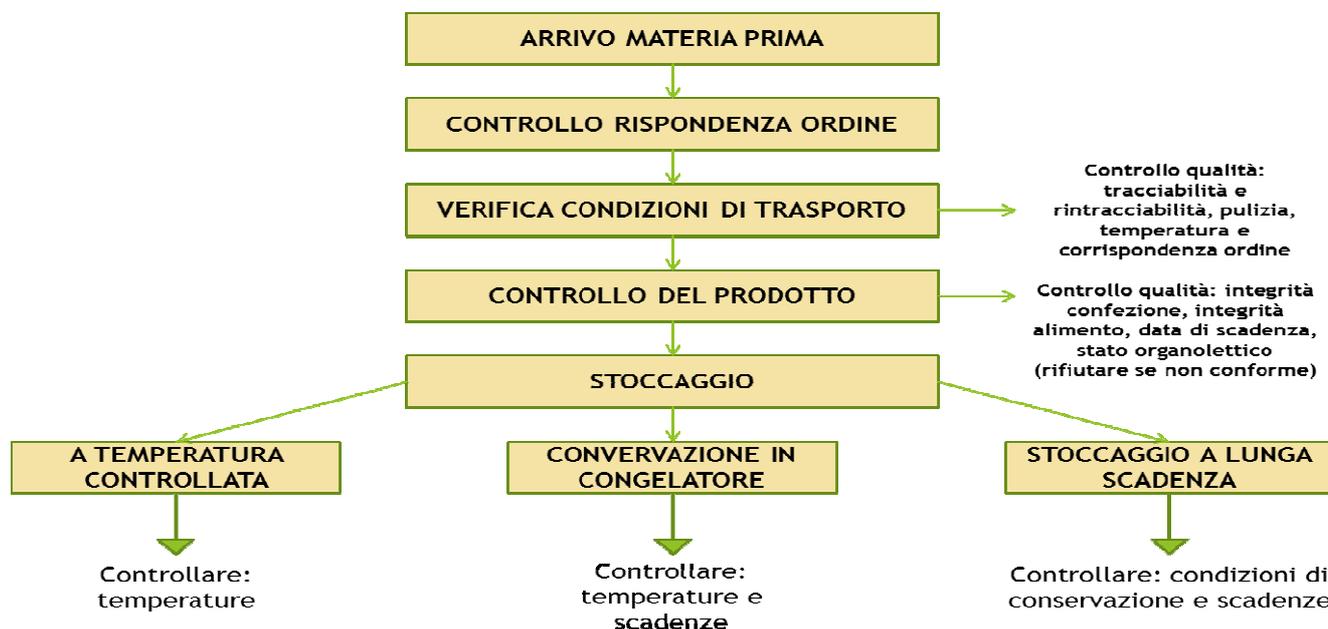
7.3. DOVE TRASFORMIAMO: IL LAYOUT DELL'AZIENDA



8. LE ATTIVITA'

L'analisi si sposta ora sui processi fondamentali che devono essere realizzati per creare il valore da offrire ai clienti, per raggiungerli, per mantenere le relazioni con loro e, in definitiva, per generare i ricavi necessari a garantire la sostenibilità dell'azienda. Come per le risorse, anche le attività chiave variano in base al tipo di modello di business.

8.1. L'ORGANIZZAZIONE DEL MAGAZZINO



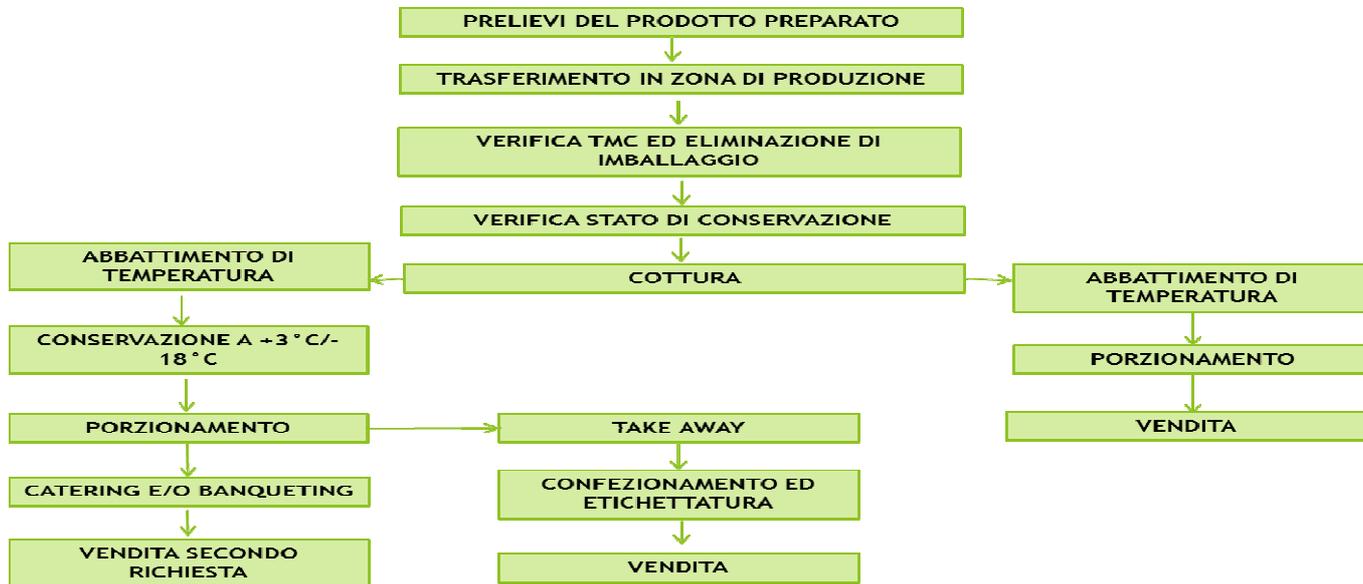
La qualità dei prodotti che proponiamo parte da un'attenta selezione delle materie prime che, oltre a rispondere ai requisiti di conformità igienico sanitaria e al profilo organolettico tipico del prodotto scelto, deve provenire da filiere produttive a basso impatto ambientale e rappresentative della storia e della tradizione del territorio da cui provengono.

8.2. IL SETTORE PREPARAZIONE



L'organizzazione che ci siamo dati prevede un'attenta gestione delle fasi produttive con l'obiettivo di razionalizzare i processi di trasformazione al fine di ottimizzare il risultato finale, di ridurre gli scarti e il prodotto non conforme.

8.3. LA PRODUZIONE A CALDO E A FREDDO



Tutta la filiera aziendale si avvale di tecnologie di ultima generazione fornite dalle più prestigiose e innovative aziende del territorio. Questo ci è permesso anche dal fatto che al nostro interno opera l'area di ricerca e sviluppo, che intende avviare collaborazioni sinergiche con le Università di Udine e Padova, l'Istituto Alberghiero Beltrame, le altre Istituzioni del territorio, nonché le imprese specializzate nella produzione di attrezzature professionali per il settore della ristorazione.

E' chiaro che il saper creare giuste sinergie e relazioni positive con i soggetti economici di primissimo livello suindicati, già presenti nel nostro territorio, ci consente la messa a punto di attrezzature, processi produttivi e metodi di conservazione che preservano e valorizzano il profilo nutrizionale degli alimenti e al contempo permettono un significativo risparmio energetico, a tutto vantaggio dell'ambiente in cui viviamo.

8.4. IL RECUPERO ECCEDENZE



La nostra azienda ha tra i suoi principali obiettivi quello di ridurre gli sprechi alimentari, sia nell'ambito della sua attività, che cooperando con altre realtà produttive della filiera agroalimentare al fine di recuperare le eccedenze per dare loro nuova vita.

Nel caso in cui i prodotti non siano più riutilizzabili per motivi di sicurezza alimentare o perché avariati, si predisporranno dei programmi di recupero per avviare i rifiuti alimentari o all'alimentazione zootecnica o per la produzione di energia in impianti di biogas o anche per la produzione di carta riciclata.

9. I FORNITORI E I PARTNERS

Il blocco si occupa della definizione della rete di fornitori e partners necessari al funzionamento del modello di business aziendale. Concependo l'azienda come un sistema che agisce all'interno di un ecosistema più grande, non è possibile pensare ad essa come a qualcosa di "autosufficiente". Esistono infatti attori esterni strategici che permettono all'azienda di realizzare pienamente il modello di business e di aumentare le sue prospettive di successo nel conseguimento dei suoi obiettivi finali. Le partnership possono essere di tipo differente: dalle alleanze strategiche fra aziende non-concorrenti, agli accordi con enti e istituzioni del territorio, fino a giungere alla creazione di vere e proprie reti di imprese associate.

Tra i fattori distintivi della nostra azienda, oggetto di chiara esplicitazione nella nostra Mission, ci sono:

- la centralità di aspetti come la qualità delle materie prime, l'equilibrio nutrizionale, l'utilizzo di prodotti a presidio Slow-Food, a km 0 e il rispetto della stagionalità e territorialità;
- l'attenzione alla ricerca e all'innovazione che non si limita però allo sviluppo delle tecniche di trattamento dei prodotti, ma che riguarda anche il modo di proporsi ai clienti, di interagire con l'ecosistema territoriale di riferimento e di coordinarsi con le istituzioni, le imprese e le famiglie che ne fanno parte;
- l'attenzione ai temi della cooperazione, della condivisione delle risorse e dell'inclusione sociale.

La gestione delle problematiche e delle questioni che il lavoro all'interno di queste aree tematiche impone non può essere evidentemente affrontata in modo isolato, ma richiede il coinvolgimento di soggetti qualificati presenti sul territorio, in grado di fornirci adeguato supporto. Per tale motivo, durante lo sviluppo del progetto sono stati presi contatti con diversi operatori, definendo accordi e forme di collaborazione reciproca. Trattasi in particolare di:

- fornitori qualificati di materie prime e produttori locali: collaborazione finalizzata a garantire l'approvvigionamento costante di prodotti di elevata qualità;
- Ipsar A. Beltrame: collaborazione finalizzata ad attivare una proficua attività di «ricerca e sviluppo»; a creare dei coinvolgimenti continui con i dipartimenti di scienza e cultura dell'Alimentazione, di Enogastronomia, di Sala-Vendita, di Accoglienza turistica; ad attivare percorsi di Alternanza Scuola-Lavoro anche per persone svantaggiate;
- Università di Udine: collaborazione finalizzata ad approfondire lo studio nutrizionale dei menù e/o proposte gastronomiche rivolte alle diverse fasce d'età della popolazione (età scolare, adolescenza, età adulta, terza età); a sperimentare nuovi sistemi di cottura che preservino le proprietà nutrizionali degli alimenti; a organizzare e partecipare ad eventi culturali per la divulgazione del benessere delle persone, legati al concetto di alimentazione;
- Università di Padova: collaborazione finalizzata alla realizzazione di studi e ricerche in materia di imballaggi innovativi a basso impatto ambientale per il confezionamento in take away o per il servizio del catering; alla validazione dei processi di produzione, di shelf life e dei metodi di veicolazione del prodotto presso i clienti;

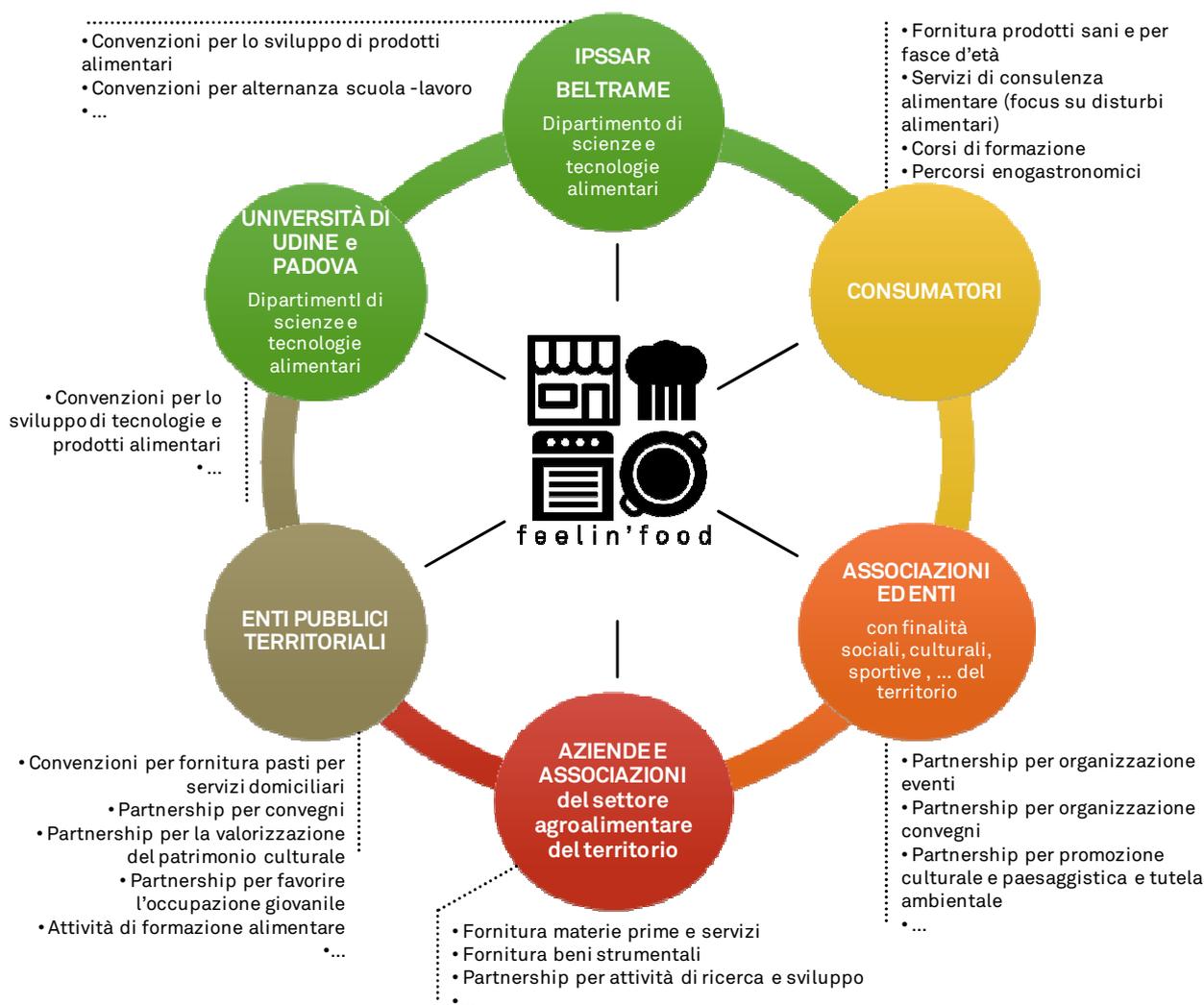
- Electrolux: collaborazione finalizzata all'innovazione delle linee produttive dell'azienda, attraverso la ricerca e l'utilizzo di apparecchiature sperimentali;
- Coldiretti e Slow Food: collaborazione finalizzata alla promozione del territorio e allo sviluppo di prodotti a km zero e di progetti di sostenibilità ambientale;
- Cooperativa Insieme Si Può: collaborazione finalizzata all'individuazione di esigenze e fabbisogni in termini di prodotti e servizi da erogare, che il nostro progetto potrebbe ampiamente soddisfare, con ricadute indubbiamente interessanti.

Nell'ambito dell'analisi delle relazioni con possibili partners, uno spazio specifico è stato inoltre dedicato alla possibilità di realizzare una fattiva collaborazione con numerosi soggetti del territorio attraverso la Consulta Culturale Vittoriese, rete che raccoglie oltre 50 Associazioni Culturali Sociali Ricreative e Sportive dell'area. Da quasi 30 anni, la Consulta promuove le attività delle Associazioni per creare occasioni di formazione culturale, umana e sociale e in tale prospettiva la nostra iniziativa, per le caratteristiche finalità che essa persegue (mutualistiche, sociali, di valorizzazione del territorio, ...), potrebbe avere un ruolo di integrazione molto importante. Tra i vari soggetti che operano all'interno della Consulta si possono ricordare:

STORIA e CULTURA	<i>Amici di Vittorio Veneto, ANPI V. V., Circolo Filatelico Numismatico, Perinciso, Gruppo Archeologico Del Cenedese, ISREV.</i>
MUSICA	<i>Accademia della Musica, Amici della Musica Corelli, Corale Femminile Vittoriese, Orchestraforte.</i>
SOCIALI	<i>12ponti, AGESCIL, AITSAM, ANFFAS, Centro di aiuto alla Vita-Movimento per la Vita, Compagnia Macedonia, Cooperativa Fenderl, Fuori Tema, La Fabbrica dei Coriandoli, Lucia Schiavinato, Mondo in Cammino Veneto, Psiche 2000.</i>
TEATRO E SPETTACOLI	<i>Cineforum Vittoriese, Collettivo Ricerca Teatrale, Compagnia Vittoriese Del Teatro Veneto, Gruppo Giovani ICS, Il Piccolo Principe, Sorridiamo Insieme.</i>
SPORT e BENESSERE	<i>Aurobindo Yoga Sadhana, Cicloturistica V. V., Mani e cuore, Nuova atletica San Giacomo, Sass&Crode, Silca Ultralite V. V., Unione Polisportiva Costa.</i>
SCIENZA E AMBIENTE	<i>Astrofili V.V., Centro di Ecologia Del Cansiglio, Club Alpino Italiano di V. V., Naturalistica G.Lorenzoni.</i>
ALTRE	<i>AUSER Circolo Elisa Braidò, AUSER Sinistra Piave, Cooperativa Ariete, C.R.O.S.S, F.A.C.E, GAS Fenderl, Il Gavel, Manding, Misericordia, Palafenderl, Senza Frontiere, Trevisani nel Mondo.</i>

LA SINTESI DELLA RETE RELAZIONALE DI feelin'food

La rete relazionale della nostra iniziativa viene quindi a configurarsi secondo il seguente modello di rappresentazione.



10. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA - SWOT ANALYSIS

E' uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un'impresa o di un'organizzazione. L'analisi si articola in un sezione che riguarda l'ambiente interno (punti di forza e debolezza) e in una che si occupa di approfondire l'ambiente esterno (minacce ed opportunità).



11. IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Definite le caratteristiche della nostra idea di impresa, la sua filosofia, i suoi obiettivi di fondo, le sue logiche di funzionamento, ... si tratta a questo punto di misurare la sostenibilità economico-finanziaria del progetto stesso e, in pratica, la sua fattibilità. In altre parole, è necessario analizzare il modo in cui il connubio tra Clienti - Valore Offerto - Canali di distribuzione - Relazioni si traduce in un flusso di Ricavi (e quindi di entrate finanziarie) e come invece l'insieme di Risorse - Attività - Forniture e Partnership dia origine ad un flusso di Costi (e quindi di uscite finanziarie): dall'equilibrio di questi due flussi dipende, infatti, la sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa.

11.1 I RICAVI

Per eseguire l'analisi dei ricavi abbiamo dapprima individuato puntualmente le nostre linee di prodotto:

- linea studenti
- catering industriale
- take away
- banqueting
- percorsi enogastronomici
- eventi e convegni
- corsi

Di seguito schematizziamo le ipotesi assunte per ciascuna linea di prodotti.

La linea studenti focalizza la sua attività sulla vendita di prodotti di panetteria, come piadine, panini, focacce agli studenti delle scuole superiori. Per questo segmento di clientela prevediamo di riuscire a servire nel primo anno una media di 750 persone al giorno, puntando in particolare alla proposizione di un prezzo assolutamente competitivo, di circa 1,80 euro a persona. La linea studenti concentra ovviamente la sua attività nelle 33 settimane del calendario scolastico.

LINEA STUDENTI	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Totale
Persone servite	750	750	750	750	750	750	4.500
Ricavo medio a persona/dì	€ 1,80	€ 1,80	€ 1,80	€ 1,80	€ 1,80	€ 1,80	
Ricavo medio/sett.	€ 1.350	€ 1.350	€ 1.350	€ 1.350	€ 1.350	€ 1.350	8.100
RICAVI SETTIMANALI							8.100
Nr. SETTIMANE ATTIVITA'							33

Per **catering industriale** intendiamo il servizio di mensa che svolgeremo direttamente per alcune realtà del territorio (in primis la Cooperativa Insieme si Può). Stimiamo in questo caso un'utenza fissa di 190 persone al giorno divise tra pranzo e cena. In questa linea produttiva preventiviamo di ottenere un ricavo di 8,50 euro a persona. Il periodo di attività è quantificato in 45 settimane.

CATERING INDUSTRIALE	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Totale
Persone servite	190	190	190	190	190	190	1140
Ricavo medio a persona/dì	€ 8,50	€ 8,50	€ 8,50	€ 8,50	€ 8,50	€ 8,50	
Ricavo medio/sett.	€ 1.615	€ 1.615	€ 1.615	€ 1.615	€ 1.615	€ 1.615	9.690

RICAVI SETTIMANALI							9.690
NR. SETTIMANE ATTIVITA'							45

Il servizio take away si propone di servire durante il primo anno di gestione 100 pasti al giorno con un ricavo medio a persona di 5,50 euro. Il periodo di attività è quantificato in 45 settimane.

TAKE AWAY	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Totale
Persone servite	100	100	100	100	100	100	600
Ricavo medio a persona/di	€ 5,50	€ 5,50	€ 5,50	€ 5,50	€ 5,50	€ 5,50	
Ricavo medio/sett.	€ 550	€ 550	€ 550	€ 550	€ 550	€ 550	3.300
NR. SETTIMANE ATTIVITA'							45

Con la linea banqueting intendiamo indicare quei servizi svolti dall'azienda su richiesta per eventi di vario genere. Abbiamo ipotizzato nei primi due trimestri 6 eventi complessivi, mentre ne abbiamo ipotizzati 12 negli ultimi due trimestri, perché riteniamo che la domanda sia nettamente maggiore nei periodi estivi e nei periodi vicini alle vacanze Natalizie (matrimoni, cene aziendali, ...). Considerando un numero medio di persone a evento pari a 50 e un ricavo medio a persona di 35 euro, ipotizziamo di poter realizzare ricavi per 31.500 euro già nel primo anno di attività.

BANQUETING	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	Totale
Eventi per periodo	3	3	6	6	18
Numero medio persone per evento	50	50	50	50	
Prezzo medio per persona	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	
Ricavo medio per evento	€ 1.750	€ 1.750	€ 1.750	€ 1.750	
Ricavo trimestre	5.250	5.250	10.500	10.500	31.500

I percorsi enogastronomici sono delle iniziative culturali che promuovono il territorio. Essi prevedono una escursione naturalistica, con visita alle aziende affiliate e degustazione offerta dalle stesse. Si prevede di organizzare 12 escursioni annue, con una quota di partecipazione di 20 euro cadauno.

PERCORSI ENOGASTRONOMICI	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	Totale
Eventi per periodo	3	3	3	3	12
Numero medio persone per evento	50	50	50	50	200
Prezzo medio per persona	€ 20	€ 20	€ 20	€ 20	
Ricavo medio per evento	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	
Ricavo trimestre	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000

I convegni rappresentano un buon mezzo di pubblicità, ma anche una opportunità di ricavo, grazie soprattutto alle sponsorizzazioni e alle eventuali quote di iscrizione. Per il primo periodo di attività, si ritiene di ipotizzare la realizzazione di soli convegni a partecipazione gratuita, con un livello di sponsorizzazioni tali da pareggiare i costi di organizzazione degli eventi.

EVENTI/CONVEGNI	NOTE	
Numero eventi annui	4	1 evento a trimestre

Sponsorizzazioni per evento	€ 1.000	
Ricavi da quote iscrizione	€ 0	Eventi gratuiti o finanziati a costo zero
RICAVI	4.000	

L'ultima linea di prodotto è rappresentata dai corsi didattici organizzati dalla nostra azienda; per il primo anno abbiamo ipotizzato la realizzazione di due corsi differenti, il primo indirizzato ai professionisti del settore, con un prezzo medio a persona di 300 euro e una stima di partecipanti di 15 persone a evento (sono previsti due cicli nel primo anno). Il secondo corso è indirizzato ai cuochi amatoriali, svolto un'unica volta nel primo esercizio, dove pronostichiamo un numero di 15 partecipanti e un prezzo di 120 euro a persona.

CORSI	Livello professionale	Livello amatoriale	Totale
Eventi per anno	2	1	
Numero medio persone per evento	15	15	30
Prezzo medio per persona	300	120	
Ricavo medio per evento	9.000	1.800	10.800

Sommando tutti i ricavi di ogni linea produttiva riusciamo ad ottenere un ricavato previsto di euro 910.150, che valutiamo di poter incrementare del 10% nel secondo esercizio e di un ulteriore 5% nel terzo, in considerazione della progressiva diffusione della nostra immagine e del potenziamento delle nostre attività.

Anno	2017	2018	2019
Tasso di crescita		10%	5%
TOTALE RICAVI ANNUI	910.150	1.001.165	1.051.223

11.2. I COSTI

La stima dei costi scaturisce da un percorso di analisi per natura degli oneri e da una netta distinzione tra costi diretti, legati alla specifica produzione di un bene/servizio e costi indiretti, il cui contributo alla produzione, seppure fondamentale, non è individuabile in modo diretto.

Tra i costi diretti, assumono ovviamente un ruolo di primaria importanza, i costi legati all'acquisto delle materie prime. In particolare, si stima che la percentuale di ricarico medio sul costo della materia prima per le linee studenti, catering e take away sia pari al 350%. Partendo dal dato dei ricavi annui è dunque possibile calcolare il costo per materie prime.

COSTI MATERIE PRIME PER SERVIZI LINEA STUDENTI, CATERING, TAKE AWAY			
Anno	Ricavi da vendita di prodotti	% ricarico	Costi mat. Prime
2017	851.850	350%	243.386
2018	937.035	350%	267.724
2019	983.887	350%	281.111

La percentuale di ricarico in precedenza proposta non è il frutto di una banale approssimazione, ma deriva da una serie di rilevazioni e prove di food costing, che hanno infine portato ad individuare la percentuale **media** di ricarico in precedenza individuata.

Si riporta di seguito una schema esemplificativa del processo di food costing per una ricetta di carpaccio di manzo con rucola e grana.

ricetta: carpaccio di manzo con rucola e grana			porzioni N° 100
Ingredienti	Quantità in Kg	prezzo unitario	costo totale
filetto di manzo	2	35	2,45
olio extra vergine d'oliva	1,5	10	0,05
sale e pepe	0,1	1	0,1
parmigiano Reggiano	1	20	0,2
rucola	1	1,5	0,09
limone	5	4	0,045
ritagli di manzo	0,5	12	0,012
burro	0,2	4	0,08
erbe aromatiche	0,2	2	0,04
aglio	0,1	3	0,03
scalogno	0,1	3	0,03
costo primo			3,127
coeff. Di moltiplicazione			2,5
margine di contribuzione			3,2
costo globale della ricetta per porzione			11,01
IVA al 10% (11,01x10:100)=			1,1
margine di guadagno al 30% (11,01x30:100)=			3,03
prezzo di vendita finale			15,14

In estrema sintesi, il costo del "piatto" deriva da un calcolo articolato nei seguenti passaggi:

$$\begin{aligned} &\text{Costo delle MATERIE PRIME} \times \text{Coefficiente di moltiplicazione} + \text{Margine o Coeff. di contribuzione} \\ &= \text{Costo globale del piatto} \\ &+ \text{Margine di guadagno (30-35\%)} + \text{IVA al 10\%} \\ &= \text{Prezzo finale di vendita} \end{aligned}$$

Il Coefficiente di moltiplicazione è normalmente dato da studi di settore e stima il costo della lavorazione (manodopera).

Il margine/coefficiente di contribuzione rappresenta invece una stima dei costi indiretti di produzione.

Esempio di coefficiente di moltiplicazione

Grado di lavorazione	Coefficiente moltiplicazione	Esempi
BASSO	1,7	Paste secche con condimento semplice/carni alla griglia
MEDIO	2,5	Condimenti per paste più articolati (pesto), arrostiti, dessert con creme varie
ALTO	3	Insalata di mare, primi gratinati, contorni farciti, bavaresi, mousse
ALTISSIMO	3,5	Preparazioni elaborate, antipasti e primi piatti articolati e composti, secondi e dessert complessi, elaborati con guarnizioni

Esempio di margine di contribuzione

PORTATE	Coefficiente di contribuzione in €
ANTIPASTI	€ 1,6
PRIMI PIATTI	€ 2,4
SECONDI PIATTI	€ 3,2
CONTORNI	€ 1
DESSERT	€ 1,6

In aggiunta al costo delle materie prime, per le linee di produzione studenti, catering e take away è stato calcolato anche un costo medio di packaging per coperto. Anche in questo caso, facendo una media tra i costi di imballaggio dei prodotti più articolati (catering e take away) e di quello dei prodotti più semplici (tipicamente quelli della linea studenti), abbiamo ottenuto un dato medio pari a 0,07 centesimi. La stima dei costi è pertanto la seguente

COSTI PACKAGING PER CATERING, STUDENTI E TAKE AWAY			
Anno	Coperti	Costo unitario	Costo Packaging
2017	226.800	0,07	15.876
2018	249.480	0,07	17.464
2019	261.954	0,07	18.337

Le linee Eventi e Banqueting prevedono una struttura dei costi più articolata, in quanto oltre al costo delle materie prime (calcolato come visto in precedenza), essi prevedono dei costi per servizi e per noleggi di attrezzature, locali ecc., oltre a una spesa per il personale extra, considerando il picco di attività che tali tipologie di eventi comportano.

COSTI EVENTI BANQUETING			
Anno	Costi mat. Prime	Costi servizi/noleggi	Costi extra personale
2017	9.000	1.500	1.500
2018	9.900	1.500	1.500
2019	10.395	1.500	1.500

Nei costi dei percorsi enogastronomici, oltre a considerare le spese per materie prime (utilizzando il conteggio già illustrato), si prevede il ricorso a servizi e noleggi esterni (es. pullman), con una spesa preventivata di circa 1.000 euro annui, in considerazione del limitato numero di eventi previsti.

COSTI PERCORSI ENOGASTRONOMICI		
Anno	Costi mat. Prime	Costi servizi/noleggi
2017	3.429	1.000
2018	3.771	1.000
2019	3.960	1.000

Passando ad analizzare i costi indiretti, di seguito vengono riportati innanzitutto i principali costi per servizi legati alla struttura aziendale. In particolare, si considerano:

- spese telefoniche e postali, legati alle attività istituzionali, commerciali e amministrative di base;
- assicurazioni varie, sia legate strettamente all'attività (es. RCT), sia per l'utilizzo di veicoli, sia in relazione alle assicurazioni per partecipanti e corsi o percorsi enogastronomici);
- spese SIAE, legate ad esempio alla possibilità di riprodurre musica nei locali o in relazione all'organizzazione di eventi;
- utenze, tra cui rientrano spese per riscaldamento, acqua ed energia elettrica (con riferimento a quest'ultima voce, peraltro, si considera la possibilità di ottenere notevoli risparmi di costo, grazie all'utilizzo dei pannelli fotovoltaici);
- manutenzione e riparazioni, legati ad eventuali danni o malfunzionamenti degli impianti e delle attrezzature di cucina, nonché, ad esempio, degli autoveicoli in dotazione;

- spese promozionali e commerciali, legate alle attività di micro marketing o a spese di rappresentanza;
- spese amministrative, ossia costi legati alle funzioni generali amministrative (es. tenuta contabilità, costi per adempimenti fiscali o amministrativi, ecc.);
- compenso amministratori, che rappresentano la retribuzione degli amministratori, tra cui rientrano il direttore generale, il responsabile amministrativo e il marketing manager: per tali ruoli si considera per il primo anno un costo lordo complessivo di 2.000 euro a persona;
- costi per consulenze esterne, principalmente per ad attività di tipo professionale, legate sia ad esigenze produttive, che di tipo commerciale o amministrativo;
- costi per carburanti e altre spese autoveicoli;
- attività di ricerca e sviluppo (attività di laboratorio, sperimentazione di nuove proposte, utilizzo nuovi strumenti, ...): la centralità delle attività formazione, di ricerca e sviluppo nella nostra azienda porta a riservare una particolare attenzione a queste spese, prevedendo una loro rapida crescita negli anni immediatamente successivi al lancio dell'iniziativa.

Costi per servizi	Costo mensile	Costo annuale	Note
Spese telefoniche e postali	50	600	
Assicurazioni varie	500	6.000	
Tasse, concessioni e tributi	333	4.000	
Spese Siae	83	1.000	
Utenze (energia el., gas, acqua)	300	3.600	
Risparmio energia da pannelli solari	-125	-1.500	
Manutenzione e riparazione	250	3.000	
Spese promozionali e commerciali	200	2.400	
Spese amministrative	250	3.000	
Compensi amministratori	6.000	72.000	2.000 euro lordi/mese a persona; ruoli di direttore, resp ammin, marketing manager
Costi per consulenze esterne	500	6.000	
Carburanti e altre spese autoveicoli	300	3.600	
Attività di ricerca e sviluppo (attività di laboratorio, sperimentazione di nuove proposte, utilizzo nuovi strumenti, ...)	667	8.000	6.000 di incremento annuo fino a euro 20.000 annui.
Totale	9.308	111.700	

Salvo quanto diversamente indicato in tabella (es. attività di ricerca e sviluppo), il dato come sopra stimato per il primo anno di attività è incrementato del 2% per gli esercizi successivi.

Sulla base degli accordi attualmente in corso di definizione, il locale che sarà preso in affitto presso il parco Fenderl determinerà un costo per locazione di 2.500 euro al mese. Anche per tale costo è previsto un incremento annuo del 2%.

	Costo mensile	Costo annuale
Affitto locali	2.500	30.000

Come già chiarito in precedenza, per la gestione e organizzazione degli Eventi/Convegni/Corsi prevediamo di dover sostenere un costo di organizzazione pari a 500 euro a evento, oltre ad una quota di pari ammontare destinata al pagamento dei relatori.

EVENTI/CONVEGNI/CORSI	
Numero eventi annui	4
Costi organizzazione per evento	500
Costi relatori per evento	500
COSTI EVENTI	4.000

Le peculiari caratteristiche della nostra iniziativa, caratterizzata dalla forma di cooperativa sociale pongono particolare enfasi sui costi legati allo sviluppo di iniziative a sfondo sociale. La nostra attività, coinvolgendo direttamente persone svantaggiate e dando loro un'opportunità di lavoro, di per se garantisce un positivo impatto sociale. Tuttavia, la nostra previsione è di poter investire una quota progressivamente crescente di risorse (10.000 euro nel primo anno, 20.000 nel secondo e 30.000 nel terzo) a supporto di enti e associazioni, che operano sia per la sensibilizzazione sulle tematiche ambientali, che sui temi dell'inclusione sociale e dell'inserimento lavorativo di persone disagiate.

Interventi a supporto attività sociali	Costo mensile	Costo annuale	Note
Spese per finalità sociali e statutarie (iniziative a favore dell'ecosistema territoriale)	833	10.000	Crescita dell'intervento di euro 10.000 annui

Voce di costo centrale nell'economia della nostra impresa è ovviamente la spesa per il personale. Si ricorda che tutti i soci, oltre a investire capitale e partecipare agli utili, lavoreranno attivamente all'interno dell'azienda, percependo una retribuzione mensile in base alle prestazioni svolte. Di particolare pregio è la presenza di più del 30% di lavoratori diversamente abili, sui cui sono inoltre presenti alcune agevolazioni fiscali sul costo effettivo del personale. Di seguito si riepilogano le stime di costo per il primo anno di attività, precisando che per il secondo anno di attività si prevede un incremento di spesa del 5% e per il terzo anno un ulteriore incremento del 3%.

PERSONALE	Netto in busta paga	Costo mensile	Costo annuo
Banqueting Manager	1.400	2.520	30.240
Food & Beverage manager	1.400	2.520	30.240
Receptionist	1.200	2.160	25.920
Lavoratore panetteria	1.200	2.160	25.920
Magazziniere (div ab)	1.000	1.300	15.600
Chef di Cucina	1.400	2.520	30.240
Sous-Chef di cucina	1.200	2.160	25.920

4 Commis	4.000	7.200	86.400
6 Lavoratori Diversamente abili	6.000	7.800	93.600
Plongeur	1.000	1.800	21.600
Lavoratore a domicilio	1.000	1.800	21.600
		33.940	407.280

Ultimata in questo modo l'analisi delle principali voci di costo e ricavo, di seguito il quadro economico-finanziario della nostra impresa deve essere completato illustrando le spese per gli investimenti da compiere (in parte già descritti trattando delle risorse materiali a disposizione) e le fonti di finanziamento. Tale analisi è propedeutica al completamento dell'analisi economica, per la stima degli ammortamenti e degli oneri finanziari.

Nel grafico sotto riportato sono indicati i valori stimati delle immobilizzazioni materiali e immateriali necessarie all'attività con relative percentuali e quote d'ammortamento annue.

INVESTIMENTI-AMMORTAMENTI							
Immobilizzazioni Mat.	Valore	Rinnovi 2018	Rinnovi 2019	% amm.to	Amm.to 2017	Amm.to 2018	Amm.to 2019
Descrizione	283.000	0	50.000		43.750	43.750	51.850
attrezzatura	20.000		10.000	20%	4.000	4.000	6.000
macchine da cucina	150.000		35.000	15%	22.500	22.500	27.750
mobili e arredi	10.000		4.000	15%	1.500	1.500	2.100
automezzi	50.000			20%	10.000	10.000	10.000
computer	3.000		1.000	25%	750	750	1.000
pannelli fotovoltaici	50.000			10%	5.000	5.000	5.000
Immobilizzazioni Immat.	18.000	0	0		4.120	4.120	4.120
software	4.000			33%	1.320	1.320	1.320
certificazione qualità	10.000			20%	2.000	2.000	2.000
sito web	4.000			20%	800	800	800
Totale	301.000	0	50.000		47.870	47.870	55.970

A copertura degli investimenti da sostenere, l'azienda si propone di dotarsi di una struttura di finanziamento che prevede un ammontare di 46.000 euro di capitale proprio (equivalenti ad una quota di partecipazione di 2.000 euro a socio) e di 276.000 euro a titolo di finanziamento dei soci (equivalenti a 12.000 euro a testa); le condizioni del finanziamento prevedono un tasso del 3% e il rimborso a decorrere dal 5° anno, anche qualora dovesse venire meno la qualifica di socio.

FONTI DI FINANZIAMENTO		
	Valore	Note
Capitale proprio	46.000	
Finanziamenti soci	276.000	Tasso 3%, rimborso dal 5° anno anche se viene meno la qualità di socio
Debiti bancari a medio termine	0	
Totale	322.000	

Sulla base delle indicazioni in precedenza riportate è possibile calcolare l'onere per interessi in capo all'azienda, di seguito rappresentato.

Calcolo importi oneri finanziari	2017	2018	2019
Interessi passivi su mutuo agevolato			
Interessi passivi su mutuo			
Interessi passivi su finanziamenti soci	8.280	8.280	8.280
Commissioni e altri interessi bancari			
Proventi/oneri finanziari	8.280	8.280	8.280

Rielaborando tutti i dati sopra descritti si ottiene il conto economico previsionale dei primi tre esercizi. Si precisa che la stima delle imposte è stata eseguita sulla base delle aliquote e agevolazioni attualmente vigenti.

Si precisa ulteriormente che la cooperativa sociale procederà al ristorno ai soci di una quota corrispondente al 30% dell'utile dell'esercizio precedente.

Conto Economico	2017	2018	2019
Ricavi delle vendite	910.150	1.001.165	1.051.223
Costi MP	271.690	298.859	313.802
Costi per servizi	110.200	112.354	110.389
Godimento beni terzi	30.000	30.600	31.212
Personale	408.780	430.719	445.141
Ammortamenti	47.870	47.870	55.970
Attività di ricerca e sviluppo	8.000	14.000	20.000
Interventi a supporto del sociale	10.000	20.000	30.000
Tot. Costi di produzione	886.540	954.402	1.006.514
Risultato operativo	23.610	46.763	44.709
Proventi/oneri finanziari	-8.280	-8.280	-8.280
Risultato ante imposte	15.330	38.483	36.429
Imposte	3.992	9.084	8.445
Utile	11.338	29.399	27.984
<i>di cui quota accantonata/reinvestita</i>	<i>7.936</i>	<i>20.579</i>	<i>19.589</i>
<i>di cui quota ristornata ai soci</i>	<i>3.401</i>	<i>8.820</i>	<i>8.395</i>

Le previsioni economiche portano al conseguimento di un utile in tutti e tre gli esercizi considerati. La crescita del risultato è particolarmente interessante nel primo esercizio, mentre il secondo esercizio presenta un lieve calo. Deve essere però notato come nel corso dei primi tre esercizi, le spese dedicate alle attività di ricerca e sviluppo e agli interventi a supporto del sociale presentino una crescita da 18.000 a 50.000 euro annui.

Partendo dai dati economico è stato altresì redatto un rendiconto delle entrate e delle uscite, necessario per verificare la fattibilità del progetto anche da un punto di vista finanziario. Di seguito

si presentano le risultanze di tale analisi (si precisa che il rendiconto finanziario è stato redatto considerando un valore costante del magazzino di 3.000 euro e l'assenza di debiti e crediti significativi al termine dell'esercizio).

Rendiconto monetario	2017	2018	2019
Entrate da ricavi di vendita	910.150	1.001.165	1.051.223
Uscite da costi di produzione	838.670	906.532	950.544
Margine operativo lordo (EBITDA)	71.480	94.633	100.679
Variazione crediti/debiti/magazzino	-3.000	0	0
Flusso monetario attività ordinaria corrente	68.480	94.633	100.679
Uscite per acquisto beni strumentali	-301.000	0	-50.000
Flusso monetario da attività ordinaria	-232.520	94.633	50.679
Entrate da conferimenti a titolo di capitale di rischio	46.000		
Uscite per ristorni ai soci		-3.401	-8.820
Entrate da prestiti	276.000		
Uscite per interessi passivi e rimborso prestiti	-8.280	-8.280	-8.280
Flusso monetario al lordo delle imposte	81.200	82.951	33.579
Imposte	-3.992	-9.084	-8.445
Flusso monetario complessivo	77.208	73.868	25.134
DISPONIBILITA' LIQUIDE FINALI	77.208	151.075	176.210

11.3. IL BILANCIO D'ESERCIZIO E IL MONITORAGGIO ECONOMICO-FINANZIARIO

I dati sopra esposti saranno evidentemente oggetto di monitoraggio a consuntivo in ogni esercizio, con la predisposizione dei bilanci redatti secondo gli schemi obbligatori previsti dalla normativa e l'utilizzo di ulteriori schemi di analisi.

Nel rispetto della disciplina di legge, gli amministratori alla fine di ogni esercizio sociale, il primo al 31/12/2017, procederanno con la redazione del bilancio d'esercizio, documento che rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda al termine del periodo amministrativo e il risultato economico d'esercizio.

La redazione del bilancio ha due obiettivi: rispondere agli obblighi contabili e fiscali previsti dal codice civile e mettere a disposizione di operatori esterni ed interni all'impresa (fornitori, creditori, risparmiatori, analisti finanziari, Stato, soci, dipendenti) informazioni sull'andamento dell'impresa. Il bilancio sarà assoggettato a revisione contabile.

Il Bilancio è, chiaramente, il risultato di una corretta gestione amministrativa che richiede il rispetto di alcune fasi:

- redazione dell'inventario d'esercizio;
- registrazione delle scritture di assestamento;
- determinazione del saldo dei conti;
- redazione della situazione contabile;
- chiusura dei conti nel conto economico di fine anno e nello stato patrimoniale.

I documenti che devono essere redatti sono:

- lo stato patrimoniale,
- il conto economico,
- la nota integrativa,
- il rendiconto finanziario.

11.4. IL BILANCIO SOCIALE

Accanto ai tradizionali meccanismi di controllo economico-finanziario sopra esposti, procederemo alla predisposizione di ulteriori report volti a misurare la performance sociale della nostra impresa, ossia la sua capacità di incidere in senso positivo sull'ambiente in cui la stessa è inserita.

Uno strumento fondamentale in questo senso è dato dal cosiddetto bilancio sociale, documento che mira a enfatizzare il valore etico dell'impresa, il legame dell'azienda con il territorio e a dimostrare come essa, perseguendo il proprio interesse prevalente, contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserita.

In questa prospettiva, il nostro bilancio sociale comprende una introduzione descrittiva della nostra identità aziendale, dei valori, della mission e degli obiettivi strategici che ci siamo dati, la descrizione del contesto socio - economico in cui operiamo, oltre alla descrizione del nostro assetto istituzionale e della struttura organizzativa. Tutti elementi che abbiamo puntualmente già individuato nelle pagine precedenti.

Subito dopo dedicheremo una sezione al calcolo e alla distribuzione del "valore aggiunto" per i diversi stakeholder: il valore aggiunto rappresenta la ricchezza che l'attività aziendale crea nell'unità di tempo a vantaggio dei suoi interlocutori; in questa prospettiva, ad esempio, noi lavoratori (soci) cessiamo di rappresentare un costo e diveniamo parte del maggior valore creato dall'azienda. In sostanza, il bilancio sociale prevede un'attività di contabilità e di riclassificazione di tradizionali grandezze economico monetarie (ad esempio, il conto economico) in relazione alle performance sociali/ambientali dell'impresa: attraverso la costruzione di indicatori significativi, si fa in modo che i dati contabili esprimano anche la propria valenza sociale, in termini, appunto, di "valore aggiunto".

Infine, il nostro bilancio sociale contiene la cosiddetta "relazione sociale" o reporting che dovrebbe fornire agli stakeholder un'informazione sufficientemente ampia e comprensibile, ricavata dai dati della contabilità sociale. Per quanto concerne le risorse umane, saranno illustrate la politica della cooptazione e delle conseguenti assunzioni, la composizione del personale, l'attuazione delle pari opportunità, l'attività di formazione e valorizzazione, le condizioni di sicurezza e di salute sul posto di lavoro, la percentuale delle persone disagiate, etc. Per quanto riguarda i soci, va indicata la remunerazione del capitale investito, la partecipazione dei soci al governo dell'impresa, la tutela delle minoranze, etc. In relazione ai rapporti con la collettività, vanno indicati gli interventi attuati nel sociale nei diversi ambiti (assistenza, cultura, istruzione, sport, etc), in termini di arricchimento della qualità della vita. Ancora vanno indicati gli interventi attuati in materia ambientale, ecc..

12. LA SOSTENIBILITA' ECONOMICA, AMBIENTALE E SOCIALE DEL PROGETTO

La sostenibilità economico-finanziaria del progetto è verificata sulla base della capacità dell'azienda di garantire, da un lato l'integrale copertura dei costi attraverso la vendita dei propri prodotti e servizi, dall'altro l'equilibrio tra entrate e uscite monetarie. In particolare, l'analisi previsionale in precedenza illustrata ha permesso di evidenziare come feelin'food risulti in grado di operare in condizioni di efficienza tali da garantire un equilibrio duraturo tra costi e ricavi, potendo inoltre far fronte ai necessari investimenti in attività di formazione, ricerca e sviluppo e dedicare un ammontare crescente di risorse al sostegno di iniziative sociali, culturali o di tutela ambientale del territorio.

Alla sostenibilità economica, si accompagna anche la fattibilità finanziaria, sia in una prospettiva statica, che dinamica. I fabbisogni finanziari determinati dagli investimenti iniziali, necessari alla creazione della dotazione strumentale di partenza, sono coperti da fonti finanziarie recuperate attraverso finanziamenti a titolo di capitale di rischio e di capitale di prestito da parte dei soci. In una prospettiva dinamica, inoltre, la gestione aziendale appare in grado di generare risorse monetarie in maniera sufficiente a far fronte agli impegni finanziari assunti nello svolgimento dell'attività caratteristica (pagamenti di fornitori, pagamenti di stipendi, investimenti in iniziative a favore della collettività, ...) e a garantire la creazione nel tempo di una dotazione di liquidità sufficiente a soddisfare i fabbisogni indotti dagli investimenti di rinnovo dei beni strumentali, dal rimborso dei finanziamenti e dalla remunerazione del capitale di rischio.

Per quanto concerne i risultati attesi in termini di benefici a livello ambientale e sociale, l'iniziativa proposta presenta numerose e consistenti ricadute. Lo sviluppo dell'attività aziendale consente innanzitutto la creazione di diverse opportunità per i giovani, sia in termini di inserimento nel mondo del lavoro, sia a livello di creazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro, sia, infine, in relazione allo sviluppo di iniziative e attività di ricerca e innovazione su tematiche specifiche del comparto alimentare. Volendo tradurre in numeri la considerazione sull'impatto occupazionale, è facile evidenziare come il progetto consenta la creazione di 23 posti di lavoro (di cui il 30% destinati a soggetti deboli) con l'erogazione di retribuzioni di oltre euro 480.000, sin dal primo anno.

Stante gli scopi propri della forma giuridica della cooperativa sociale, l'attività di feelin'food può peraltro generare importanti vantaggi anche sotto molti altri profili, a partire dallo sviluppo di processi di cooperazione e collaborazione tra gli enti del territorio. Tra questi merita di essere sottolineato l'impatto producibile in termini di inclusione sociale, con la possibilità di inserimento sul mercato (in qualità di lavoratori, ma anche di soci) di soggetti appartenenti a categorie "deboli" (nel caso specifico persone diversamente abili, ma con la prospettiva di poter favorire l'inserimento lavorativo di altre tipologie di soggetti) e i riflessi che l'attività di feelin'food può generare sul miglioramento dei servizi erogati da parte di altri enti e associazioni del territorio (es. servizi domiciliari) e a livello di approfondimento di alcune tematiche di disagio sociale (es. sui temi dei disturbi alimentari). Anche in questo, possiamo ricordare due indicazioni: sono previsti investimenti annui in attività di ricerca e innovazione che al terzo anno raggiungono l'importo di euro 20.000 e,

contemporaneamente, investimenti annui in progetti con impatto sociale crescenti nel periodo e pari nel 2019 a euro 30.000.

Un ulteriore profilo di sicuro interesse è dato dalla valorizzazione del territorio: la particolare attenzione per le produzioni a km zero e per le specialità territoriali, l'organizzazione di corsi, eventi e percorsi enogastronomici centrati sui temi della valorizzazione dei prodotti tipici, sulla tutela dell'ambiente e sulle specificità territoriali delle nostre zone rappresentano elementi di stimolo per favorire la diffusione della conoscenza circa le caratteristiche dell'ambiente che ci circonda e la sensibilizzazione sulle problematiche della sua tutela. Sotto quest'ultimo aspetto, la filosofia "green" che caratterizza la nostra attività diventa inoltre un ulteriore tratto distintivo del nostro agire, che pone il tema della sostenibilità ambientale come elemento centrale della nostra filosofia di lavoro. Anche con riferimento a questo ambito, la previsione in precedenza richiamata conferma la validità del progetto e le importanti ricadute, anche in termini di investimenti, sul territorio.

RINGRAZIAMENTI

Vogliamo ringraziare quanti con il loro impegno ci hanno supportati in questo viaggio contribuendo alla realizzazione del nostro progetto.

In particolare vogliamo ricordare:

- la dott.ssa Letizia Cavallini, dirigente dell'IPSSAR Beltrame;
- il dott. Carlo De Poi, responsabile della Consulta Vittoriese;
- la dott.ssa Paola Pagotto, dirigente di Insieme Si Può;
- il dott. Andrea Grandi, dirigente di Electrolux Spa;
- l'ing. Pierluigi Bazzo, esperto in comunicazione e brand identity;
- il dott. Andrea Da Re, dottore commercialista ed esperto contabile, revisore legale;
- l'avv. Marco Caliandro, esperto in strutture cooperative;
- il dott. Federico Campodall'Orto, operatore e redattore di La Tenda TV.

Il nostro ringraziamento va, infine, a tutti gli altri Enti, Istituzioni e Imprese che comunque ci hanno dato disponibilità, informazioni e dati necessari allo sviluppo del progetto.

BIBLIOGRAFIA

La scuola di ristorazione - Paolo Gentili

Progettazione dell'impresa ristorativa,
Organizzazione del personale,
Diagramma di flusso.

Diritto e tecnica amministrativa dell'impresa turistica - Caterina De Luca, Maria Teresa Fantozzi

Piani e preventivi,
Marketing.

Scienza e cultura dell'alimentazione - A. Machado

Alimentazione per fascia d'età.

Creare modelli di Business - Osterwalder, A., Pigneur, Y.

Bes della provincia di Treviso 2015.

La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza.

Enzo Rullani – ed. Carrocci.

Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi.

Enzo Rullani – ed. Marsilio.

SITOGRAFIA

www.unipd.it – ricerca e sviluppo, alimentazione e nutrizione, stipula convenzione;

www.uniud.it – ricerca e sviluppo, etichettatura, stipula convenzione;

www.wikipedia.org – storia di Vittorio Veneto, informazioni sull'ambiente, demografia e musei;

www.electrolux.com – innovazione tecnologica, ecosostenibilità, preventivo di spesa;

www.diritto.it – le cooperative sociali, il bilancio d'esercizio;

www.economia-aziendale.it – il bilancio sociale;

www.istat.it – misure del benessere;

www.losviluppocalechevorrei.it – strumenti e materiale vario relativo al bando;

www.tv.camcom.gov.it – studi e statistiche varie;

www.regione.veneto.it – leggi, studi e statistiche varie;

www.vittorioveneto.gov.it – storia e dati sul territorio;

www.comune.conegliano.gov.it – storia e dati sul territorio;

www.irta.com – codice internazionale di autoregolamentazione.