

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

Chic Café (Belgium)

Rickie A. Moore
EM LYON Business School

Joseph A. LiPuma
EM LYON Business School

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

CHIC CAFÉ

Introduzione

Evelyn guardò l'orologio – erano solo le 5:00 del mattino. Era sveglia dopo una notte molto agitata. Era come se la sua mente fosse sovrautilizzata; era solo ansiosa di andare a vedere la posizione del suo nuovo negozio. Sapendo che non sarebbe stata capace di addormentarsi perfino se stanca, Evelyn si alzò e iniziò a rileggere la lista di cose che avrebbe dovuto fare più tardi quella mattina. Prese la sua macchina fotografica da un cassetto e la mise nel suo zaino in modo da non dimenticarla siccome ne avrebbe avuto bisogno più tardi. Durante la colazione con caffè e cornetto, continuò ad annotare sul suo taccuino tutto ciò che aveva pensato durante le sue ore insonni, e aveva perfino iniziato una nuova pagina per ogni tipo di attività in modo da avere le sue idee organizzate: menu, fornitori, attrezzature, prezzi, cibo, arredamento, posti a sedere, luci, ect. Lentamente iniziò ad albeggiare e Evelyn sapeva che era giunto il momento per lei di incontrare il suo futuro. Erano ancora solo le 7:30 mentre passeggiava a Grand Place verso la Gare Centrale e sebbene fosse a soli 15 minuti a piedi dalla sua destinazione, per Evelyn sembrava un'eternità. Era in missione - per controllare il negozio di cui suo padre le aveva parlato e per valutare il suo potenziale come luogo per la sua nuova idea imprenditoriale.

Le Bon Pain

Le Bon Pain è una delle più antiche panetterie di Bruxelles. Antoine e Louis l'avevano acquistata come investimento nei primi anni 1980. Tuttavia, negli ultimi anni Louis era diventata sempre più debole ed era diventato sempre più difficile per Antoine gestirla da solo. L'avevano mantenuta graziosa proprio come quando l'avevano comprata, avevano fatto solo il minimo necessario per rispettare le norme antincendio. Ronald, il padre di Evelyn, era un diplomatico del governo americano e un frequente visitatore di Bruxelles. Egli regolarmente soggiornava presso l'Hotel Amigo a pochi isolati di distanza dal negozio, e frequentemente gli passava davanti percorrendo la strada da e per l'hotel. Una sera durante una cena, egli stava parlando con Vincent Jeffrey, il quale si trovò a dire che i proprietari di Le Bon Pain erano stanchi e volevano vendere. Tuttavia, essi non volevano rendere pubblica la vendita e volevano aiutare qualche giovane con motivazione e un progetto innovativo. Vincent si ricordò che Ronald gli aveva detto che sua figlia Evelyn stava studiando a Bruxelles e che in realtà voleva lanciare un nuovo concetto di caffetteria in città. Vincent e Ronald pensarono che la posizione di Le Bon Pain sarebbe ideale per una simile impresa. Inoltre, Antoine e Louis volevano poter ammirare il nuovo negozio una volta che fosse stato finito, ed essere orgogliosi del fatto che avevano contribuito a realizzare il sogno di qualcuno.

La Genesi di Chic Café

Pochi giorni dopo il suo incontro con Vincent, Ronald cenò con Evelyn e le parlò della possibilità che un negozio adatto alla sua idea imprenditoriale poteva rendersi disponibile. Evelyn non poteva mangiare la sua cena tale era la sua euforia e in modo agitato iniziò a bombardare il padre di domande ed idee. Prima avrebbe deciso se il luogo era adatto all'idea imprenditoriale, doveva "sentire" il luogo immediatamente. Aveva anche un elenco di domande da fare circa il negozio...molte domande. Aveva anche pensato a un nome per l'attività imprenditoriale (Chic Café), aveva già individuato dove poteva avere un aiuto per convalidare il suo progetto e dove poteva andare per promuovere la sua proposta aziendale. Una precedente ricerca, che aveva intrapreso, aveva rivelato che la Belgian Venturing Association, Business Angels Connect (entrambe erano organizzazioni private), e Brustart/Brusoc (una agenzia pubblica di sviluppo aziendale) erano tutte organizzazioni che aiutavano le persone con le loro proposte aziendali. Li avrebbe incontrati domani, subito dopo aver visitato il negozio.

Evelyn sapeva inoltre che un'altra sfida importante l'attendeva - doveva convincere il suo gruppo di studio che valeva la pena tuffarsi, e che avrebbero potuto avere successo se avessero messo cuore e testa nel progetto. Come parte del programma del corso di "Imprenditoria" del loro MBA, a tutti fu chiesto di presentare tre idee per l'avvio di un'impresa. Dopo molte discussioni, l'idea di Evelyn circa un nuovo concetto di caffetteria affascinò il gruppo; lo avevano accettato particolarmente perchè era qualcosa che Evelyn aveva sempre sognato di fare. Mentre il resto del gruppo erano appena amici e avevano interessi diversi, tutti amavano il caffè e avevano una passione per le sfide. Era un gruppo culturalmente molto eterogeneo. Tuttavia, essi si immedesimarono nella idea di Evelyn e furono così convincenti nel presentarla alla classe che furono giudicati come il gruppo con l'idea più originale.

Evelyn Montfort era un'americana, e una credeva che una buona idea dipendesse dal concetto giusto al momento giusto nel posto giusto con le persone giuste. Nonostante ella pensasse che la sua idea dello Chic caffè fosse buona, fu sorpresa dalla risposta della classe e del professore. Evelyn sembrava sottovalutare le sue capacità di leadership e la sua capacità di vendere la sua idea al gruppo e farli salire "a bordo". Come una bambina a New York, inviterebbe spesso i suoi amici a partecipare ai suoi vari progetti di chimica, uno dei quali vinse un campionato nazionale. Evelyn si era laureata in lingue straniere (francese, spagnolo e italiano) e aveva intrapreso due stage presso le Nazioni Unite. Fu durante il suo ultimo stage che decise di venire a Bruxelles per studiare.

Il gruppo della classe del MBA era composto da cinque studenti che non si conoscevano prima di iniziare il programma intensivo di un anno. Sei mesi prima, Evelyn non aveva mai incontrato queste persone e ora lei stava pensando di avviare un'attività commerciale con loro! Ecco come funzionano questi programmi intensivi, il più rapidamente possibile tutti conoscono tutti. Frequentano per lo più gli stessi corsi con gli stessi professori, affrontano le stesse difficoltà con la gestione del tempo (troppo lavoro in troppo poco tempo), soffrono la mancanza di sonno, superano i vari problemi di alcuni corsi, e stanno insieme nei fine settimana. Attraverso queste esperienze condivise, la coorte costruisce un cameratismo che si manifesta nel corso dell'anno, con legami e amicizie che dureranno tutta la vita. Ma la principale preoccupazione di Evelyn non era il presente, ma piuttosto cosa fare per i prossimi anni dopo che il programma terminava.

Durante il corso di Imprenditorialità, il loro professore Rogé aveva invitato un gruppo di imprenditori per parlare delle loro esperienze nelle aziende in fase di avvio. Uno dei relatori era José, un mercante di caffè e cacao il quale era stato il referente di World Trust come fidato produttore che praticava l'agricoltura biologica. José stava cercando di espandere il suo business in Europa nell'ambito della iniziativa comunitaria per promuovere il commercio Equo e Solidale. Egli scelse Bruxelles, la capitale del Belgio, per il suo ruolo in Europa e perché voleva essere vicino ai responsabili delle decisioni presso la Commissione europea. José fu capace di approvvigionare il mercato europeo con la migliore qualità di caffè e cacao biologico del Sud America. Inoltre, José aveva stabilito una relazione con una cooperativa locale in Costa d'Avorio che era anche capace di fornire cacao di alta qualità di origine biologica in tutta l'Africa occidentale. Durante la sua presentazione in aula, José spiegò che stava cercando di far crescere la sua impresa e che era disposto a lavorare con chiunque nella classe che aveva qualche idea circa il caffè e cacao. Questo fu un messaggio che si combaciava con l'idea che Evelyn stava accarezzato da molti anni.

Rispecchiando il multiculturalismo di Bruxelles, i cinque studenti del gruppo avevano origini in Italia, Cina, Germania e Francia (oltre a Evelyn, un americano). Luca era di origini italiane. Crebbe in una famiglia che aveva un sacco di esperienza nel settore della ristorazione. Suo padre Grillini aveva lavorato nel settore per oltre 15 anni gestendo una catena di ristoranti, e uno dei suoi zii (dalla parte del padre) era alquanto appassionato di cucina e frequentò molti corsi presso alcune scuole di cucina di fama mondiale in Francia, Italia e Stati Uniti. Grillini aveva trasmesso il suo buon gusto per la raffinata cucina italiana ai suoi figli. Mentre Luca cresceva, aiutava il padre in cucina, ed era molto orgoglioso quando suo padre diceva ai loro ospiti quello che aveva fatto per il pasto. Era

molto appassionato di cucina, aveva frequentato molti corsi di cucina diverse, e aveva imparato l'arte dei ravioli fatti in casa.

La formazione di Bin in una azienda di famiglia in Cina gli diede nozioni su cosa significava gestire una piccola azienda familiare . Nonostante si sentisse legato ai suoi genitori e alla azienda, in realtà era l'aspetto finanziario che gli interessavano. Un buon motivo per lui per essere a Bruxelles era di acquisire maggiori conoscenze di finanza, con la speranza che un giorno sarebbe tornato in Cina e avrebbe utilizzato queste competenze per far crescere l'azienda in più di una piccola impresa familiare. Con i suoi ottimi voti in finanza, economia e statistica, fu spesso richiesto per il suo acume finanziario nei progetti di gruppo. Quando si trattava di tè, Bin sapeva cosa significassero quelle due lettere. Quando il gruppo si riuniva per lavorare, occasionalmente praticava il rituale della tradizione cinese del tè che aveva imparato dai suoi nonni.

Cléa veniva dalla Francia e aveva una passione per la gastronomia e preferiva i gusti più fini della vita. Fu coinvolta in una serie di campus e di club professionali e fu sempre organizzatrice e responsabile di progetti. Molto piacevole e con una creatività artistica, iniziò a sperimentare in cucina quando era adolescente. A quel tempo, aveva anche pensato di diventare uno chef e spesso leggeva libri di cucina. Amava sperimentare con il cioccolato ed era diventata abbastanza brava. Il padre di Cléa era coinvolto in affari internazionali ed aveva contatti in America Latina, specialmente in Brasile e Colombia. Una volta, il suo papà l'aveva portata nel tour dell'istituto culinario che era gestito da uno dei suoi conoscenti di business, e lei era affascinata dalle esibizioni che mostravano le varie tecniche dell'Arte della Tavola, e frequentò ogni mostra gastronomica e di ospitalità che poteva.

Il membro tedesco del gruppo era Norbert, che era lo stereotipo organizzato ed efficiente. La sua attenzione alla supply chain, lo portò a svolgere uno stage in un grande rivenditore finlandese durante l'estate, durante il quale imparò molto sulla fornitura dei beni di largo consumo e articoli deperibili. Ha lavorato alla realizzazione di un avanzato sistema automatizzato per le operazioni di inventario quando era stagista, e sperava di continuare quel lavoro dopo la laurea.

Bruxelles – Una città fatta per lo Chic Café

Generalmente riconosciuta come la capitale europea, Bruxelles, nel corso del tempo è diventata il centro amministrativo di molte organizzazioni internazionali. Bruxelles è la terza città a livello globale in termini di numero di conferenze internazionali che ospita, divenendo così uno dei centri

congressi più grande del mondo. La presenza della UE e gli altri organismi internazionali ha portato alla esistenza di più ambasciatori e giornalisti a Bruxelles che a Washington DC (USA). Un gran numero di scuole internazionali sono state create per servire questo mercato e vi è un forte mix internazionale per i suoi numerosi bar e ristoranti. Infatti, la 'comunità internazionale' a Bruxelles conta almeno 70.000 persone¹ e oltre 2,7 milioni di stanze in hotel sono state prenotate nel 2005 solo da turisti provenienti dai paesi dell'UE-15².

Il turismo è una delle principali fonti di guadagno del Belgio. Il fatto che il paese abbia una buona accessibilità dalle zone limitrofe anche contribuisce alla popolarità del turismo in Belgio. Bruxelles ha una popolazione di circa 1,1 milione di persone e le lingue parlate sono l'olandese, il francese e il tedesco, nonché il fiammingo e il belga. Si stima che circa 6,7 milioni di persone provenienti da tutto il mondo si fanno strada in questo paese affascinante ogni anno. Tuttavia, la maggior parte dei turisti proviene dai paesi vicini, quali Paesi Bassi, Francia, Germania e Regno Unito³. Bruxelles vanta quasi 2.800 ristoranti, un certo numero di bar di alta qualità, caffè, bistrot, e la solita gamma di catene di fast food. I caffè sono simili a bar, e offrono birra offerta e piatti leggeri, mentre le sale da tè sono chiamate Salon de Thé. Le Brasserie sono diffuse, e di solito offrono un gran numero di birre e piatti tipici nazionali. Oltre al famoso piatto di cozze e patatine fritte ('moules frites'), Bruxelles è anche nota per i suoi waffle ed è considerata un centro mondiale per la produzione di cioccolato e praline. Numerose friggitorie sono diffuse in tutta la città e nelle zone turistiche, freschi e caldi waffle sono venduti anche lungo la strada.

Il concetto dello Chic Café

Mentre Evelyn camminava in fretta, la sua mente continuava a rafforzare gli aspetti positivi della sua idea. Caffè e tè erano tra le bevande più consumate al mondo, poichè il piacere di queste bevande attraversa tutte le linee culturali, politiche ed economiche. Secondo la visione di Evelyn lo Chic Café avrebbe offerto una selezione esclusiva di caffè, tè, crepes, waffle, dolci, formaggi e cioccolatini di alta qualità di fama mondiale. Ad esempio, Chic Café avrà marchi come Neuhaus, Leonidas e Godiva, unitamente a cioccolatini meno noti (in Europa), ma COMUNQUE eccezionali fatti in base a secolari ricette della cioccolata dell'America Latina. Per Evelyn, l'obiettivo di Chic

¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Brussels>

² Jansen-Verbeke, M., Vandenbroucke, S. and Tielen, S. 2005 "Tourism in Brussels, Capital of the 'New Europe' - International Journal of Tourism Research 7: 109–122.

³ <http://www.kwintessential.co.uk/articles/article/Belgium/Belgium-Tourism/1927>

Café era quello di offrire bevande di alta qualità e dolci provenienti da tutto il mondo in un ambiente confortevole, accogliente ed elegante.

Poco prima di arrivare al negozio, Evelyn aveva improvvisamente deciso di smettere di fermarsi a studiare le vicinanze del luogo. Ferma davanti al McDonalds, Evelyn si comprò un caffè e si sedette a un tavolino sul marciapiede e iniziò a rivedere (analizzare) la cartina che portò con lei. La posizione del negozio era ideale. Era nelle vicinanze della Grand Place (il cuore della Città Vecchia), in cui era situato lo Stadhuis van Brussel (il Municipio), uno dei più begli esempi di architettura gotica in Belgio. Il mercato dei fiori si svolge nella splendida cornice della Grand Place ogni Domenica mattina. Nel raggio di una passeggiata di cinque minuti vi erano il Palais des Beaux Arts di Bruxelles (il Museo di Belle Arti di Bruxelles), la Gare Centrale (stazione degli autobus/stazione della metropolitana), Bibliothèque Royale de Belgique (Biblioteca reale del Belgio), l'Eglise Notre Dame de la Chapelle (la Cappella della Cattedrale di Notre Dame), la famosa statua del Manneken Pis, Le Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale (il Parlamento regionale di Bruxelles), il centro commerciale *La Bourse*, e tanti negozi e uffici. Nella mente di Evelyn, se mai ci fosse un posto per lo Café Chic, sarebbe questo siccome le persone che passavano nelle vicinanze erano numerose.

Successivamente, andò avanti nella lista delle cose che lei sentiva necessarie per l'attività. L'elenco delle attrezzature per la cucina era ampia: forni per la pasticceria, forni per il pane, tavoli da lavoro, lavastoviglie e sufficiente spazio per la refrigerazione. Questo era in aggiunta agli impianti della cucina professionale come la ventilazione, impianti idraulici, elettrici, antincendio, ma sperava che il negozio avesse già la maggior parte di questi elementi. Poi c'erano gli apparecchi come i miscelatori, pentole per la pasticceria, formine per biscotti, e lo scolapiatti, le griglie per il pane e le griglie per il raffreddamento. Inoltre, avrebbe bisogno dei migliori produttori di caffè esistenti, probabilmente ottimi se venissero dall'Italia. Evelyn sapeva anche di aver bisogno di fondi e di aiuto per il suo piano, e annotò le due ulteriori agenzie che aveva sentito parlare dagli imprenditori assistiti: Cercle des Jeunes Entrepreneurs de Belgique e le Brussels Enterprise Agency.

Il Circolo dei Giovani Imprenditori del Belgio (Le Cercle des Jeunes Entrepreneurs de Belgique) è una business unit all'interno del Circolo del Lago, un'associazione privata che riunisce 650 dirigenti di imprese belghe e professionisti che condividono un unico obiettivo – l'avvio di Imprese (Vouloir Entreprendre). Con questa prospettiva, il Circolo dei Giovani Imprenditori del Belgio fu creato con l'obiettivo di promuovere lo spirito imprenditoriale tra gli studenti che avevano completato il loro Master. Oltre a partecipare alle attività del Circolo del Lago, il CJEB aveva una rete di

professionisti che supportavano e aiutavano gli imprenditori ad avviare una loro attività. Il CJEB organizzava anche numerosi eventi e attività ogni mese per contribuire a promuovere e sviluppare l'imprenditorialità tra i giovani adulti. Era ampiamente riconosciuto come una risorsa fondamentale per l'imprenditorialità in Belgio.

La Bruxelles Enterprise Agency (BEA) è un partner strategico regionale fondamentale per le imprese con sede a Bruxelles. Offre informazioni commerciali di alta qualità, tempestive e appropriate nonché strumenti per gli investitori stranieri, per le start-up locali e le PMI e fornisce loro un sostegno in ambiti quali avviamento, finanziamenti, sovvenzioni pubbliche, regolamenti urbanistici, autorizzazioni ambientali e altre formalità. Con la sua ampia conoscenza di tutti i servizi a supporto delle attività imprenditoriali a Bruxelles, BEA è la modo principale per trovare il partner pubblico o privato adatto. BEA incoraggia anche la competitività delle imprese attraverso l'innovazione e l'internazionalizzazione e offre un maggior supporto ai progetti imprenditoriali o alle imprese promettenti, che sono critici o di estrema importanza per la regione di Bruxelles-Capitale, in particolare nei settori delle biotecnologie, ICT, tecnologie verdi e l'edilizia sostenibile. La consulenza ed i servizi di BEA sono gratuiti e indipendenti. BEA è finanziata con fondi pubblici dal governo della Regione di Bruxelles ed è anche conosciuta come la " Agence bruxelloise pour l'Entreprise o ABE (nome francese), o" Bruxelles Agentschap voor de Onderneming "o BAO (nome olandese).

BEA ha come obiettivo quello di lavorare nell'interesse del business, con un orientamento verso la partecipazione attiva allo sviluppo economico di Bruxelles. Nel fare questo, si attiene ai seguenti principi:

- Riservatezza: le informazioni inerenti le strategie aziendali contenute nei fascicoli dei clienti sono strettamente confidenziali;
- Gratuiticità e accessibilità: non ci sono costi per i servizi forniti e, quindi, BEA è accessibile a tutti indipendentemente dal bilancio;
- neutralità e obiettività: BEA garantisce che è completamente impegnata a trovare la migliore soluzione per ogni richiesta;
- Trasparenza: i dati e i metodi utilizzati da BEA possono essere esaminati (sono disponibili all'esame) dalle parti;
- Rispetto per l'individuo: per quanto riguarda il personale così come quelli con cui fa affari, il BEA rispetta tutti gli individui allo stesso modo, indipendentemente dalla etnia, età, genere o dal handicap;

- Rispetto per l'ambiente: il BEA è dedicato a rispettare e seguire regole in tutta la sua organizzazione per un maggior rispetto dell'ambiente.

Evelyn sapeva che queste organizzazioni erano molto utili ai giovani, ma era essenziale avere una chiara idea del suo concetto di business prima che lei si recasse da loro in quanto altrimenti potrebbero percepire che lei non è una professionista nella sua attività di business.

Lo sviluppo dell'idea

Mentre Evelyn sorseggiava il suo caffè del McDonald's, arrivò alla consapevolezza che affinché l'idea avesse successo, lo Chic Café doveva distinguersi nel mercato affollato. Tutto doveva essere distintivo, dalla posizione al decoro, il menu, gli ingredienti, i vassoi, e il prezzo. Aveva già deciso che avrebbe utilizzato solo ingredienti biologici nel caffè, anche se ciò significava un aumento dei costi. Credeva in questo modo di garantire ingredienti di altissima qualità e prodotti finali deliziosi e sani. La sua visione era di trovare e utilizzare il meglio, per il bene per tutti. Pensò al cioccolato (belga, olandese, svizzero) e ai formaggi (locali biologici di pecora, mucca e formaggi di capra), ma doveva anche procurare farina, latte, burro, uova, frutta, noci e zucchero biologici di alta qualità. Per fare questo, doveva anche andare più in profondità, nella ricerca del migliore sale, lievito, la giusta tipologia di oli di qualità (ad esempio di oliva, colza, di arachidi). Evelyn sapeva quello che voleva e siccome lei era brava in chimica e a cucinare, era convinta che capire le proprietà e le reazioni dei vari prodotti chimici e dei composti essenziali per una cottura di successo si sarebbe rivelata vantaggiosa per il business. Comprendere la composizione chimica dei vari ingredienti utilizzati nella pasta di pane, per esempio, può contribuire a fornire indicazioni del perché il pane lievita (o non lievita) e quali condizioni permettono di avere il miglior pane. Inoltre, con l'avvento delle moderne tecniche di gastronomia molecolare, la chimica è ancora più importante per il design della pasticceria d'avanguardia e per la creazione di dessert. In effetti il pasticcere è un lavoro altamente qualificato (vedi allegati 1 e 2), ma Evelyn sentiva che sarebbe stata in grado di affrontare la sfida. Il concetto che Evelyn aveva fissato nella sua mente era quella di offrire cibi e bevande squisite utilizzando prodotti biologici del commercio Equo e Solidale. Pasticcini, muffin, waffle, crostate e torte sarebbero stati disponibili per il consumo in-house o per il take-away (vedi allegato 3). Gli ordini possono essere fatti via telefono, e i prodotti speciali potevano essere ordinati 24 ore prima. Oltre al consumo in-house e il take-away, Evelyn credeva che fosse una grande opportunità vendere come ordini speciali la varietà di dolci venduti in-house, e perfino personalizzarli per compleanni, anniversari, pensionamenti o altri eventi speciali. Sperava, nel tempo, di diventare una fonte di dolci e torte per le imprese locali o i gruppi.

Conclusioni

Con tutte queste idee che passavano per la testa, tutti i suoi appunti e le sue proiezioni finanziarie (cfr. appendici 4 e 5), Evelyn alla fine entrò nel negozio e dopo aver perso un minuto a guardarsi intorno, lei capì subito che aveva trovato la casa dello Chic Café. Mentre l'emozione per i sogni futuri sgorgava dentro di lei, iniziò a scattare delle fotografie - su, giù ed intorno. Sapeva che stava affrontando una sfida enorme e che la prima di queste era quella di convincere il suo team del MBA a unirsi a lei. Aveva molte domande da chiedere ai proprietari, e così andò a presentarsi. Quali potrebbero essere le ore di apertura e chiusura? Quante persone sarebbero necessarie? È giusta la dimensione del negozio? Quanti tavoli dovrebbero esserci? Esiste una giusta visualizzazione per le merci? Evelyn avrebbe dovuto prendere molte decisioni prima di poter correttamente valutare la fattibilità della sua idea, ma lei sapeva che poteva farla funzionare, mentre i mezzi finanziari si sarebbero presi cura di se stessi.

Appendice 1

Essere un Pasticciere⁴

Essere un pasticcere è un lavoro duro, con così tante cose da ricordare circa le temperature, lo zucchero, il caramello e le altre delizie cotte al forno, è importante essere consapevoli di quello che stai facendo in ogni momento. Qui ci sono alcuni degli chef più noti (riconosciuti, apprezzati) che hanno lasciato la loro impronta nel mondo della pasticceria. Qualora avessi il sogno di diventare pasticcere, dovresti studiare il loro lavoro con diligenza.

Uno dei pasticceri più noti, realmente il re della pasticceria, era Antonin Careme. Iniziò la scuola di pasticceria quando era un ragazzino ed è stato riconosciuto come il creatore dell'alta cucina nel mondo della cucina francese. Careme era conosciuto per le sue opere di fantasia con lo zucchero e in effetti era l'inventore del caramello così come lo conosciamo. Lavorò con molti chef famosi durante la sua vita, e anche gestì una propria attività per un breve periodo. I lavori e le esperienze della sua vita oscillarono ampiamente dal marginale al considerevole. Come l'invenzione del *toque*, il famoso cappello francese che tutti gli chef e i panettieri indossano, dopo che molte persone si lamentarono dei capelli nel loro cibo, pensò che sarebbe stata una buona idea coprire i capelli così che cadessero sempre nel cibo. Scrisse anche diversi libri sul lavoro del pasticchiere e sulla cucina francese.

Dopo il successo di Careme, Gaston Lenotre fu il secondo pasticcere più famoso quando riconobbe che il pubblico cercava ingredienti freschi. Volendo realizzare un piatto più leggero per qualcosa di nuovo e inventivo, Lenotre iniziò ad introdurre nel mondo mousse e altre creme più spumose e non i dolci a base di crema densa a cui la gente era abituata. Fu famoso soprattutto per l'introduzione della frutta nel mondo della pasticceria utilizzando composti ed essenze che gli altri non avevano nemmeno sognato. Portò frutti tropicali in Francia, di cui non avevano mai nemmeno sentito parlare come il kiwi. La sua scomparsa fu dura per quante erano le cose che aveva lasciato in sospeso, come una linea di cioccolatini a cui stava lavorando.

Lo chef Jacques Torres fu un pasticcere molto noto per diversi motivi, uno che si distingue dagli altri. Nel 1996 ideò il corso dell'Arte della Pasticceria Classica presso il *French Culinary Institute's* che portò una grande notorietà all'istituto. Nel 1986, fu il più giovane chef di sempre a vincere la prestigiosa competizione *Meilleur Ouvrier de France Pâtissier*. Se non fosse stato per Jacques Maximin che gli offrì un lavoro e che gli permise di lavorare con lui in tutto il mondo, questo potrebbe non essere mai stato possibile. Nel 2000, lo chef Torres aprì un suo negozio di cioccolato a

⁴ <http://www.becomeapastychef.com/recognized-pastry-chefs/>

Brooklyn, dove trascorse i suoi giorni creando dolci di cioccolato e caramelle. Nel 2004 aprì una fabbrica di cioccolato a New York City dove lavorava i suoi semi di cacao proprio e li trasforma in tavolette di cioccolato, proprio davanti ai vostri occhi.

Appendice 2

Cosa fare per diventare un grande pasticciere⁵

Raggiungere l'apice del successo nel mondo culinario è uno sforzo impegnativo. Ci vuole pazienza, tenacia e una buona dose di talento al fine di ottenere fama e fortuna come Responsabile Pasticciere. La professione culinaria è altamente competitiva e il raggiungimento dei più alti livelli di successo di solito è al culmine di una vita di lavoro; tuttavia, ci sono alcuni aspetti che i grandi pasticciere condividono i quali sono essenziali per le aspiranti stelle nel campo culinario.

Tecnica

Se autodidatta, acquisita tramite l'esperienza sul campo e la formazione, o appresa in una scuola di pasticceria, la giusta tecnica è essenziale per raggiungere i migliori risultati con delicati pasticcini e dessert. Capire la giusta temperatura e le corrette tecniche di impasto e metodi di cottura è una parte essenziale del processo di lavorazione dei pasticcini. Con la padronanza dei concetti fondamentali, i pasticciere possono acquisire una maggiore consapevolezza dei principi di base dei metodi che utilizzano per ottenere i risultati desiderati.

Creatività

I migliori pasticciere innovano e creano nuovi ed eccitanti modi per utilizzare gli stessi ingredienti di base. Se questa creatività si esprime attraverso tocchi artistici e nuove forme, o semplicemente aggiungendo la giusta quantità di spezie per migliorare un qualcosa di esistente, i pasticciere spingono a superare i limiti e produrre nuovi ed eccitanti dolci per i loro clienti. Le tecniche all'avanguardia come la gastronomia molecolare hanno aperto nuove opportunità per i pasticciere a ripensare il modo in cui preparano il cibo; ciò, a sua volta, ha contribuito a stimolare la domanda di pasticciere tradizionali e ha aumentato la consapevolezza della professione nel suo insieme.

Persistenza

Un pasticciere vero è impegnata nel suo lavoro persino a fronte del fallimento. Ogni chef commette errori; imparare da questi errori è il primo passo per acquisire esperienza, un prerequisito per ogni capo-pasticciere. La disponibilità a correre rischi, fare errori, e trattare questi errori come esperienze di apprendimento è una componente essenziale delle caratteristiche esibite dai grandi capo-

⁵ <http://www.becomeapastrychef.com/what-it-takes-to-become-a-great-pastry-chef/>

pasticcieri del mondo.

Fiducia

La capacità di motivare un team e ispirare lealtà e dedizione da parte del personale di cucina è un marchio di garanzia di un grande leader. Ai massimi livelli, i capo-pasticcieri dipendono dal duro lavoro e dall'impegno del proprio personale, al fine di eseguire il menu adeguatamente pianificato e produrre risultati eccezionali. E' difficile ispirare fiducia negli altri, soprattutto, se non siete sicuri di voi stessi, del vostro talento e delle vostre abilità. Sviluppare la fiducia in se stessi è un passo essenziale verso il diventare un pasticcere e un manager in cucina di livello internazionale.

Talento

Per diventare veramente un pasticcere è necessario avere ambizione, iniziativa, tenacia e una tecnica eccezionale; tuttavia hanno anche qualcosa che non è così facilmente definito. Il talento può avere molte forme, da un palato fortemente sviluppato per un'innata comprensione dell'insieme dei sapori ad un'immaginazione altamente creativa. Qualunque sia l'ingrediente segreto, questo colloca questi pasticceri lontano dagli altri e li spinge ai più alti livelli di successo nell'ambiente culinario. Per i pochi talenti che combinano una grande tecnica con un eccezionale talento naturale, i più alti ranghi del mondo culinario attendono il loro arrivo.

Un eccellente capo-pasticcere è un signor mago. Possono prendere ingredienti semplici e trasformarli nella più decadente e bella squisitezza del pianeta. In primo luogo, è necessario possedere il desiderio di infornare. Cucinare nella tua cucina rende tutto divertente e bello. Tuttavia, la maggior parte dei panifici apre alle 6 del mattino. Tutti quei piccoli pasticcini e quelle pagnotte sono già cotti da chi è andato alle 4 del mattino a cuocerli. La giornata non si ferma alle 06:00, neanche quando il panificio apre. Egli ora è in piedi, tirando pentole pesanti fuori dai forni. Devi essere in grado di stare in piedi per ore. La maggior parte dei pasticceri lavora 55 o più ore la settimana. È davvero necessario avere una forte passione per questo lavoro. Forse pensi che non sarai un bravo pasticcere per cene/dessert. Tu vuoi essere un mediocre pasticcere "indipendente". Questo porta al punto successivo. Tutti hanno bisogno di cominciare da qualche parte, e di solito non dal top.

Anche se avete la possibilità di frequentare il miglior istituto culinario del mondo, sarà comunque necessario avere dell'esperienza lavorativa. Questo può essere fatto attraverso uno stage, se frequenti una scuola di cucina o per pasticceri. Se già lavori in un panificio, stai rispondendo a questa esigenza.

Un capo-pasticciere è diverso da un panettiere per la parola "chef" che significa "capo". Quindi, un'altra abilità che dovrai possedere è quella di un manager. Dovrai gestire quelli che lavorano per te, modellare le tue capacità ed istruirli per le attività quotidiane. Sarai anche un customer liason, prendendo ordini personalizzati e sviluppando relazioni. Il servizio al cliente è estremamente importante. Ogni azienda di servizi dipende dalla fedeltà del cliente come un solido fondamento. Il parere dei clienti e i feedback sono fondamentali per far crescere un'azienda di successo. Devi essere capace di ascoltare e gestire le critiche costruttive, così come accettare i riconoscimenti con grazia.

I capo-pasticceri trascorrono ore a sperimentare una ricetta finché gli ingredienti non si fondono alla perfezione. Ciò richiede molte conoscenze quando si tratta di scienza degli ingredienti. Misure e formule precise sono spesso utilizzate dai pasticceri nelle loro cucine. Per quanto la loro professione sia un'arte, essa può diventare una scienza esatta. Richiede pazienza e abilità. Come detto precedentemente, questo può essere ottenuto solo attraverso lo studio dell'arte culinaria, o attraverso l'esperienza sul campo. Essere un pasticcere richiede la capacità di mantenere continuamente un delicato equilibrio: l'equilibrio tra scienza e arte, e l'equilibrio tra autodisciplina e auto-condiscendenza. Essere un capo-pasticciere è un vero atto d'amore.

Appendice 3

Menu

Pasticcini Biologici

- Muffin Biologici – frutta e cioccolato biologica
- Waffle Belgo caldo
- Biscotti con cioccolato al forno
- cheesecake al forno
- Sbriciolata alla frutta con crema
- Fetta di bomba al cioccolato
- Fetta di torta al cioccolato
- Torta Tatin con panna
- Pavlova con frutti di bosco e panna
- Muesli 'Parfait' con yogurt e frutta
- Tavoletta di cioccolato fondente
- Sbriciolata alla marmellata e panna
- Biscotto al cioccolato e noci (senza farina)
- Selezione di biscotti
- Biscotto al cioccolato
- Torta di carote
- Torta ginger
- Torta al cocco e al frutto della passione

Tortine

- Espresso al cioccolato
- Al limone
- Alla fragola, lampone, frutti di bosco
- Torta di mele
- Crostata alla prugna, pera e melassa (con panna)

Torte

Chic Café produce due formati di torte grandi: teglia rotonda per 8 persone di 9 cm e teglia quadrata per 18-20 persone di 10 cm, in aggiunta produce le seguenti tipologie di torta per ogni occasione in qualsiasi formato:

- Pan di Spagna con le fragole
- Pavlova con frutti di bosco e panna
- Torta di carote
- Pan di Spagna con il cioccolato
- Torta al caffè e noci
- Torta al cioccolato senza farina

Crostate

- Torta Tatin - 27cm per 8 persone
- Crostate di frutta - 30cm per 8 persone
- al limone - 30cm per 8 persone
- di pere o prugne - 30cm per 8 persone
- al cioccolato - 30cm per 8 persone

Bevande calde

- Tazza di caffè
- Espresso/Macchiato
- Caffè americano
- Cappuccino/Latte
- Cioccolata calda/moccacino
- Assortimento di tè biologico (Breakfast, Earl Grey, menta fresca, verde)
- Infusione di erbe biologiche (menta, camomilla, frutta rossa)
- Latte biologico (intero e scremato)

Bevande fredde

- Caffè freddo
- Cappuccino freddo
- Moccacino freddo
- Latte biologico
- Tè freddo biologico (Limone, frutta verde o rossa)
- Acqua minerale
- Premuta d'arance fresche

- Premute fresche fatte in casa (senza zucchero aggiunto) di “carota, mela, pera e prezzemolo’ e di “ananas, melone, mela e mango”
- Limonata fatta in casa con la menta
- Succo di pomodoro biologico
- Mela, Mela e pera, mela e zenzero, premuta di lamponi, birra allo zenzero, sambuca (tutto biologico)

Appendice 4

Proiezioni “Profitti e Perdite”

| UTILI E PERDITE | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---------|-------|-------|-------|--------|
| (,000€) | | | | | |
| VENDITE | | | | | |
| Regolare | 90.0 | 180.0 | 300.0 | 412.5 | 495.0 |
| Clienti | 60.0 | 132.0 | 225.0 | 324.0 | 510.0 |
| Da Operazione | 150.0 | 312.0 | 525.0 | 736.5 | 1005.0 |
| COSTI PRODUZIO | 45.0 | 87.4 | 136.5 | 176.8 | 221.1 |
| MARGINE DI CONTRIBUZIONE | 105.0 | 224.6 | 388.5 | 559.7 | 783.9 |
| Programmi fedeltà | 0.9 | 1.8 | 3.0 | 4.1 | 5.0 |
| UTILE LORDO | 104.1 | 222.8 | 385.5 | 555.6 | 779.0 |
| COSTI FISSI | | | | | |
| Personale | 120.0 | 160.0 | 200.0 | 240.0 | 280.0 |
| Affitti e utenze | 50.0 | 50.0 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| Costi per Consulenze (Avvocato, commercialista) | 20.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 |
| Vendite | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |
| Marketing, promozione | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 |
| Costi generali/amministrativi | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| Sum: Costi fissi | 200.2 | 227.2 | 267.2 | 307.2 | 347.2 |
| EBITDA | -96.1 | -4.4 | 118.3 | 248.4 | 431.8 |
| Deprezzamento degli immobili | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| Interessi | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| Tasse – Nazionali | 20% 0.0 | 0.0 | 23.7 | 49.7 | 86.4 |
| Tasse – Regionali | 10% 0.0 | 0.0 | 11.8 | 24.8 | 43.2 |
| UTILE NETTO | -124.1 | -32.4 | 54.8 | 145.9 | 274.2 |

Appendice 5**Dettagli vendite**

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|
| Giorni/settimana | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Ore/giorno | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Settimane per anno | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Clients per ora | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Vendita per cliente (euro) | 3 | 4 | 5 | 5.5 |
| Ordine cliente/giorno | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Vendita per ordine cliente (euros) | 20 | 22 | 25 | 27 |
| Costi produzione % | 0.3 | 0.28 | 0.26 | 0.24 |
| Personale | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Salario medio annuale (000) | 40 | 40 | 40 | 40 |