

# Organizzazione e gestione per lo startup aziendale - OGAS.

ferdinandi.1958589

January 2023

## 1 L'organizzazione.

- L'**organizzazione** è un concetto polisemico (più significati per lo stesso elemento linguistico) con diverse definizioni del termine.
- In *biologia* indica «il modo con cui un essere vivente è organizzato, la sua particolare struttura anatomica e funzionale» oppure «l'insieme di processi attraverso cui organi, apparati e strutture si formano, si sviluppano, si differenziano e si coordinano».
- In *ambito sociale* un'organizzazione denota un «un insieme di individui uniti da rapporti di varia natura per raggiungere uno o più obiettivi comuni, che da soli riuscirebbero difficilmente a raggiungere».
- Ci sono altre definizioni di organizzazione in ambito di azienda che dicono che l'organizzazione è costituita da persone che collaborano per raggiungere scopi o obiettivi.  
Due definizioni che si differenziano dalle altre:

- C'è un'organizzazione se le attività sono configurate e coordinate in modo non casuale, cioè regolate da qualche forma di organizzazione. Si parlerà, quindi, di attività organizzate o sistemi di azione organizzata.
- Organizzarsi vuol dire cercare il modo per svolgere un'attività risparmiando tempo, non commettendo errori, non sovrapponendosi con il lavoro degli altri, realizzando proprio ciò che si è convenuto.

Nelle definizioni riportate il termine organizzazione è utilizzato dai vari autori con 2 significati diversi:

- Nei **manuali americani** il termine 'organization' è utilizzato come sinonimo di azienda, con il significato di *'gruppo di individui che si uniscono per uno scopo'*.
- Nei **manuali italiani** esso si riferisce prevalentemente all'adozione, da parte di un'azienda, di una struttura o assetto interno, che consenta il raggiungimento degli obiettivi ovvero di una *configurazione che conferisca alle attività carattere di ordine, di sistematicità e che attribuisca loro la qualità di «attività organizzate»*

Nei nostri manuali l'organizzazione aziendale viene per lo più riferita alla **«regolazione dei sistemi di attività interdipendenti rispetto ad un risultato»**.

- «Un sistema di attività è organizzato quando risulta ordinato e coordinato in maniera tale da garantire il suo corretto funzionamento».

### 1.1 Definizione organizzazione.

- «L'organizzazione è la **qualità** (*ordine, controllo*) che caratterizza un insieme di attività, non realizzabili individualmente, ed è **valutabile in termini di efficacia, efficienza, equità**».

## 1.2 Organizzazione come risposta ai problemi.

- L'organizzazione problemi può essere concepita come la risposta a problemi organizzativi legati alla complessità poichè entra in campo quando ci sono problemi complessi che non potrebbero essere affrontati da un solo individuo e che richiedono, pertanto, il lavoro di più persone, e quando le risorse sono scarse.

Questi problemi sono:

- chi fa che cosa (=la divisione del lavoro)
- come farlo (=il coordinamento)
- problema politico (=chi comanda su chi)

- **Divisione del Lavoro e Coordinamento** rappresentano 2 temi indissolubilmente legati all'organizzazione, anzi la identificano e definiscono.

- L'organizzazione implica la soluzione di:

1. *come suddividere il task che un'azienda deve svolgere (la divisione del lavoro)*
2. *come collegare i sub-task in modo che sia possibile conseguire gli obiettivi dell'azienda in modo efficiente, efficace ed equo (il coordinamento)*

## 1.3 Evoluzione e criteri organizzativi di ogni epca storico-economica.

L'uomo ha cominciato a dividere e a coordinare il lavoro dalla notte dei tempi e questo è dovuto all'esigenza fisiologica di procacciarsi del cibo (quindi al soddisfacimento di un bisogno umano primario)

- La divisione del lavoro deve essere adeguata, cioè tenere conto delle abilità individuali (chi è più capace di fare che cosa)
- In ogni epoca storica è stato importante dividere il lavoro in modo corretto, secondo un criterio di specializzazione, e decidere come suddividerlo in modo efficiente, efficace ed equo.

## 1.4 Fiducia.

- Divisione del lavoro e coordinamento richiedono un'altra cosa: **la fiducia**. Senza quest'ultima al giorno d'oggi non ci sarebbe alcuna attività lavorativa e umana.

## 1.5 Bisogni.

- I **bisogni** sono alla *base di ogni attività economica*.

Un bisogno è una sensazione di insoddisfazione psico-fisica accompagnata dalla consapevolezza dell'esistenza di un bene atto a rimuovere o attenuare la sensazione stessa .

Ci sono:

- Bisogni **Psichici** o **spirituali**: sono collegati allo stato psichico degli esseri umani → sono anche detti bisogni sociali, relazionali o di civiltà.
- Bisogni **Fisici**: sono relativi alla sopravvivenza fisica degli esseri umani → sono anche detti bisogni individuali, naturali o di esistenza.

Ci sono anche diverse classificazioni di bisogni:

- **risorgenza** (frequenza): continui, periodici ed eccezionali;
- **soggettività**: variabili nel tempo e nello spazio;
- **priorità**: indifferibili (non si possono rimandare) e differibili (puoi rimandare).

La variabilità deve essere riferita non tanto ai bisogni, quanto ai modi per il loro soddisfacimento.

I bisogni non agiscono in modo isolato sugli atteggiamenti degli esseri umani: sono **complementari** e **interdipendenti** (legati).

### 1.5.1 Soddisfacimento dei bisogni.

- **Fase cognitiva**: selezione dei bisogni (si seleziona un bene (attività morale)) e delle vie più convenienti per la realizzazione dei beni anche valutando le alternative (*attività tecnica*).

Dobbiamo agire soddisfacendo dei bisogni considerando la disponibilità dei beni.

Perciò agiamo dalla parte dei bisogni e selezioniamo i bisogni da soddisfare su una scala di priorità : scelta dei fini → *attività morale*.

Dalla parte dei beni scegliamo le vie più convenienti per la produzione in base al rapporto costi benefici: scelta dei mezzi → *attività economica*.

Infine andiamo a conoscenza delle vie alternare per il soddisfacimento dei bisogni → *attività tecnica*.

- **Fase operativa**: attuazione delle scelte: acquisizione dei beni e loro utilizzazione.

Per attuare l'**incremento di utilità** attuiamo la produzione in senso economico che sarebbe:

- **trasformazione fisica**: lavorazione (dalla materia al prodotto)
- **trasformazione nello spazio**: trasferimento;
- **trasformazione nel tempo**: conservazione.

Il soddisfacimento dei bisogni avviene attraverso consumo (impiego individuale) e produzione (impegno collettivo).

Gli atti relativi al soddisfacimento dei bisogni umani sono svolti da gruppi economici.

### 1.5.2 Fasi dell'evoluzione del gruppo economico.

- **autarchico**: gruppo chiuso; ha una politica rivolta all'oggi proprio e al domani proprio. Si occupa del consumo e di tutta la produzione e produceva un surplus che conservano per loro stessi.
- **specializzato**: si apre al commercio con altri gruppi; si specializza in alcune produzioni e acquista le altre presso altri gruppi economici. Ha sia la politica dall'oggi proprio al domani proprio che dall'oggi e domani altrui. Qui, ha origine lo scambio.
- **diversificato**: nasce il gruppo bipartito con due entità: gruppo economico di produzione e di consumo che si dedicano rispettivamente ad attività creative e a quelle erogative. Esempio: famiglie (consumo), imprese (produzione).

## 2 Azienda.

- *L'azienda è lo strumento dell'operare umano in campo economico.* È un istituto economico atto a perdurare, un sistema di elementi orientati al raggiungimento di un fine.

È l'unità economica elementare per il conseguimento degli scopi economici degli esseri umani.

Una coordinazione economica in atto che stabilisce rapporti biunivoci con l'ambiente in cui opera.

- *L'azienda è l'unità operativa mediante la quale i gruppi umani attuano la produzione dei beni al fine del soddisfacimento dei bisogni.*

“bene” è il “bene economico”, qualunque forma di utilità “scarsa”, atta a soddisfare un determinato bisogno.

### 2.1 Azienda individuale.

- L'azienda *individuale* è formata da un singolo individuo tipicamente.

### 2.2 Azienda collettiva.

- L'azienda *collettiva* è formata da più individui e si distingue in: **azienda privata** e **azienda pubblica**.
- L'azienda *privata* è dedita alla *produzione dei beni per il soddisfacimento dei bisogni individuali*.
- L'azienda *pubblica* è dedita alla *produzione di beni per il soddisfacimento di bisogni collettivi in mano a enti* (Stato, regione, comuni, ...)

- La produzione e il consumo necessitano di mezzi finanziari.

- Si forma, pertanto, un impegno collaterale, attinente alla fornitura di questi mezzi: IL FINANZIAMENTO alla produzione o al consumo.

- Ad esso si dedicano particolari gruppi economici: le AZIENDE FINANZIARIE che sono particolari tipologie di aziende di produzione.

- Le relazioni tra le aziende di produzione e tra queste e le famiglie formano il SISTEMA ECONOMICO GENERALE. • Le motivazioni alla base dell'istituzione delle aziende di produzione possono essere diverse. Ciò dipende dalle finalità del Gruppo Istituzionale:

- finalità personali di guadagno (scopo di lucro): aziende in genere pertinenti a singoli individui o a gruppi economici privati (e, talvolta, pubblici): IMPRESE.
- finalità generali di utilità (scopo non di lucro): aziende in genere pertinenti a gruppi economici privati e pubblici (raramente a privati): NON IMPRESE.

### 2.3 Struttura dell'azienda.

Gli elementi principali della struttura aziendale sono:

- **LAVORO**: organismo personale / elemento soggettivo.
- **CAPITALE**: dotazione patrimoniale / elemento oggettivo.
- **ORGANIZZAZIONE**: scaturisce il rapporto dinamico tra lavoro e capitale.

### 2.4 Ruoli nell'azienda.

- **Volizione**: concepimento delle linee guida di svolgimento dell'attività.
- **Direzione**: concepimento linee particolari, strategico-tattiche, di svolgimento dell'attività.
- **Esecuzione**: attuazione linee particolari di svolgimento dell'attività.

## 2.5 Fasi della vita aziendale.

1. Il *lavoro a livello di Volizione*: si decide di mettere in piedi un'azienda: si ha un'idea e si progettano le linee fondamentali dell'attività. Questa attività la svolge il soggetto istituzionale (organo volitivo). Questa fase prende il nome di lavoro volitivo.
2. Ci *si mettono i soldi*: capitale monetario (o capitale finanziario). Questo capitale fa il suo ingresso in azienda in forma monetaria
3. Si ha l'*acquisizione dei fattori produttivi*: il lavoro (direttivo ed esecutivo), e utilità (materiali, come i macchinari, e immateriali come i brevetti). Con l'acquisizione dei fattori produttivi si ha il passaggio da capitale generico (o investito) al capitale specifico (o disponibile)

- Il lavoro è la capacità potenziale, mentre il capitale utilità potenziale.

La traduzione in atto di tali potenzialità richiede una serie coordinata di azioni, mediante le quali le capacità insite nel lavoro agiscono sulle (e si applicano alle) utilità del capitale.

- Oltre al Lavoro e al Capitale, esiste dunque un terzo elemento, l'**Organizzazione**, dal quale *scaturisce il rapporto dinamico tra lavoro e capitale*.
- Esso funge da moltiplicatore, o riduttore, nei confronti delle capacità e utilità presenti nel lavoro e capitale.

## 3 Gestione.

- La **gestione**, in prima analisi, è il *complesso delle azioni che le persone svolgono applicando le loro capacità alle utilità del capitale*.

Ci sono 2 momenti collegati:

- **Momento astratto**: Decisioni sui comportamenti da attuare: **atti amministrativi** (**FUNZIONI**)
- **Momento concreto**: Attuazione dei comportamenti: **fatti amministrativi** (**OPERAZIONI**)

- Il lavoro, dunque, agisce sul capitale prima mediante le decisioni, quindi mediante le operazioni che ne conseguono.

Le operazioni determinano effetti sul capitale:

- **Qualitativi** (*modificandone la composizione*);
- **Quantitativi** (*modificandone la dimensione*).

- La gestione è il complesso coordinato delle funzioni, che vengono svolte in riferimento agli obiettivi prestabili, nonché delle operazioni che ad esse conseguono.

- In sintesi lavoro e capitale combinati producono una serie di azioni attraverso le decisioni e le operazioni e danno origine così alla gestione.

I tre momenti della gestione:

- **Cognizione Pre-giudiziale**: *Programmazione*.
- **Operazioni**: *Esecuzione*.
- **Cognizione Post-operativa**: *Controllo*.

## 4 Funzioni amministrative.

- Il ciclo di vita dell'impresa si traduce in 3 fasi:

1. **Istituzionale:** *funzioni amministrative funzionali*;
2. **Funzionamento:** *funzioni amministrative di funzionamento*;
3. **Terminale:** *funzioni amministrative terminali*.

Il collegamento e l'interdipendenza tra funzioni origina il **SISTEMA DELLE FUNZIONI**.

Il raggruppamento di funzioni origina:

- processi: (ad esempio processo di produzione, di vendita, ...)
- combinazione di processi (limite massimo: combinazione generale d'azienda).

### 4.1 Incertezza.

- L'incertezza è data dalla non consapevolezza degli effetti di determinate decisioni ed azioni.
- La gestione aziendale si svolge sempre in condizioni di incertezza e questa può dar luogo a decisioni funzionali e antifunzionali.

L'incertezza influenza le operazioni funzionali e antifunzionali. Con rischio le operazioni antifunzionali sono:

- *disaggio tra decisioni prese e decisioni convenienti.*
- *disaggio tra ciò che è stato attuato e ciò che sarebbe stato conveniente attuare.*

## 5 Figure amministrative.

### 5.1 Azienda individuale.

Il titolare, o soggetto istituzionale, o imprenditore, svolge una *pluralità di ruoli*:

- La titolarità dei diritti e delle obbligazioni sono concentrate su di lui.
- sopporta il rischio.
- presta il proprio lavoro, sia volitivo sia direttivo.
- apporta il capitale
- esercita il potere decisionale (è il capo dell'azienda e a lui spetta il governo della stessa)

Questo si divide in:

- **soggetto giuridico:** la persona sulla quale *convergono i diritti e le obbligazioni relativi all'attività aziendale*.
- **soggetto economico:** la persona che, in effetti, *esercita il potere decisionale nello svolgimento dell'attività aziendale*.
- Nell'azienda individuale, il titolare è contemporaneamente soggetto giuridico e soggetto economico.
- Il duplice impegno dell'imprenditore è dato **dall'attività di lavoro e disponibilità di capitale**; a questi due impegni potrebbe non far fronte da solo e avrebbe la necessità di affiancamento da parte dei prestatori di lavoro e fornitori di capitale.

## 5.2 Amministratore / direttore.

- Nell'azienda individuale, il titolare può delegare ad altre persone il potere di decidere le linee fondamentali della gestione.
- Queste persone prendono il nome di **amministratore/ direttore**.
- In questo caso il titolare resta soggetto giuridico, ma **perde** la **qualifica di soggetto economico**. La figura capitalista-direttore si scinde in **capitalista puro e direttore**.

## 5.3 L'azienda in forma di società.

La funzione imprenditoriale è suddivisa in 3 elementi:

- **Potere decisionale:** Resta in termini generici all'assemblea dei soci. In sostanza, è delegato al CDA (o all'AD). In termini più specifici, è assunto dagli alti dirigenti (o top management) Il Cda (o l'AD o il TM) sono il soggetto economico.
- **Rischio:** Resta ai soci, ma limitatamente all'importo delle azioni sottoscritte.
- **Responsabilità:** si trasferisce alla società, in virtù del riconoscimento legale della personalità giuridica. La società è il soggetto giuridico.

## 6 L'azienda come sistema.

- L'azienda è un sistema **dinamico, strumentale, aperto e olistico caratterizzato da ordine**.
- L'ordine è il presupposto dell'economicità.

L'ordine potrebbe essere:

- **combinatorio:** riguarda i fattori produttivi;
  - **sistematico:** riguarda le operazioni;
  - **di composizione:** riguarda i rapporti con l'ambiente.
- Ciascuno di essi si manifesta sotto un triplice aspetto: **qualità, quantità e tempo**.

## 7 Equilibrio economico.

- Se i ricavi sono tali da reintegrare oltre che i costi storici (quelli iniziali), anche il deficit dato dalla differenza tra i costi stessi ed i costi prospettici di riacquisto dei fattori (di ricostituzione), allora si parla di **equilibrio economico**.

La gestione aziendale (il complesso aziendale) è caratterizzato da *flussi reali di energia*:

- *cessione di energia mediante acquisizione e utilizzazione dei fattori produttivi:* **COSTI**.
  - *reintegro di energia mediante la vendita del prodotto ottenuto con quei fattori:* **RICAVI**.
- La condizione di vitalità dell'azienda è  $RICAVI \geq COSTI$ .
  - La formula potrebbe cambiare se escludiamo dai costi dei fattori produttivi del costo del capitale di rischio.

In questo caso l'equazione sarà:  $R \geq C + M$ .  $M$  include i costi figurativi che sono l'interesse patrimoniale, il premio-rischio e la remunerazione direzionale.

C'è da fare una distinzione tra :

- **economicità**: esprime la capacità della gestione di *mantenersi in equilibrio economico*;
- **redditività**: esprime la capacità della gestione di *generare redditi positivi (utili)*
- **I 2 concetti coincidono** quando il *reddito prodotto è equo ed è assicurato per un periodo di tempo lungo*. Si parla, in tal caso, di **forza di reddito**, come della capacità dell'azienda di produrre redditi positivi e equi in maniera autonoma, ossia in modo esente da sostegni esterni di terze economie.
- L'equilibrio economico e la sua proiezione nel tempo richiedono la considerazione di **COSTI (attuali e futuri)** e **RICAVI (attuali e futuri)**.
- Affinché possa parlarsi di **equilibrio economico**, è necessario che *i ricavi siano tali da reintegrare, oltretutto i costi storici, il deficit determinato dalla differenza tra i costi storici stessi ed i costi prospettici di riacquisto dei fattori*.
- In caso contrario, il **deficit di accumulo che si genera dovrà essere colmato con ricorso a capitale nuovo** (ciò rappresenta un fatto negativo, in quanto il capitale nuovo dovrebbe finanziare solo lo sviluppo aziendale e non anche la ricostituzione delle posizioni storiche)

## 8 Imprenditorialità, creatività e innovazione.

### 8.1 Imprenditore.

Ci sono due definizioni di imprenditore:

- **DEFINIZIONE GIURIDICA**: «È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi» (Art. 2082 Codice Civile)
- **DEFINIZIONE ECONOMICA**: «L'imprenditore è colui che detiene i fattori produttivi (capitali, mezzi di produzione, forza lavoro, materie prime, ...) attraverso i quali, insieme agli investimenti, contribuisce a sviluppare nuovi prodotti, mercati o mezzi di produzione stimolando la creazione di nuova ricchezza e valore sotto forma di beni e servizi utili alla società»
- Le prime citazioni del termine imprenditore risalgono al '500, quando in Europa esso cominciò ad essere riferito al '**capitano di ventura**' che **ingaggiava truppe per i bisogni di sovrani e potenti**.
- Nel corso del '700 si indicò il **proprietario terriero** (in ambito agricolo), il **produttore di merci** (in ambito manifatturiero), il **costruttore di infrastrutture** (in ambito pubblico)
- Nel 1803 Jean-Baptiste Say nel suo «Traité d'économie politique» descrisse il ruolo centrale dell'imprenditore quale «*organizzatore coordinatore e direttore*», ossia «**colui che organizza, coordina e dirige**, rivestendo un ruolo di rilevante importanza (nel contesto economico e sociale)»
- Nel 1912 Joseph Shumpeter nella «Teoria dello sviluppo economico» indica l'**imprenditore come 'innovatore'**.
- Nel 1921 Frank Knight in «Risk, Uncertainty and Profit» indica l'imprenditore come 'colui che rischia' nel senso che *l'imprenditore*, per essere tale, **deve rischiare il proprio capitale, ed è qui che emerge la differenza con il manager** (che può gestire e innovare senza rischiare personalmente nulla)



- L'imprenditore è un *creativo, visionario, capitalista, investitore, innovatore, organizzatore, coordinatore, gestore, comandante, risparmiatore e creatore di ricchezze e un individuo con alta propensione al rischio.*

## 8.2 Imprenditori e manager.

- Come l'imprenditore, il manager organizza, lavora, innova, coordina, dirige e trova soluzioni creative, ma a differenza dell'imprenditore un manager è un individuo che non rischia nessun capitale, non è un visionario e crea delle ricchezze che utilizza solo per goderne (non per il risparmio o il reinvestimento).

## 8.3 Imprenditore e imprenditoria.

- Un *imprenditore* è un *individuo che ha un'idea 'unica' nella sua mente e a proprio rischio la mette in pratica investendo denaro proprio o preso in prestito.*
- L'imprenditorialità è l'**insieme delle qualità necessarie per svolgere con successo il ruolo dell'imprenditore, tra cui la «volontà e capacità di promuovere e organizzare un'impresa economica, insieme con la disponibilità ad affrontarne i rischi»**.
- Imprenditorialità è ciò che rende un individuo un pioniere, un visionario, che ha un sogno e si sforza di realizzare quel sogno nonostante tutti gli ostacoli.
- Ciò in cui un imprenditore crede è, infatti, stato in tutti i tempi spesso ridicolizzato come impossibile, ma egli con tenacia ha continuato a crederci arrivando a dimostrare che i suoi critici si sbagliavano.
- L'imprenditore è 'convinto della sua convinzione' che, nonostante le risorse limitate e gli ostacoli, rende possibile.
- Quando commette errori o, lungo il suo cammino, si imbatte in fallimenti, l'imprenditore apprende da essi e li usa come un 'trampolino di lancio verso il successo'.
- L'imprenditorialità è un raro attributo (di avere la capacità di guardare al futuro e cogliere opportunità, quando non ce ne sono per le persone comuni, e implementare nuove idee e innovazioni)
- Molti imprenditori odierni, o sedicenti tali, potrebbero non possedere l'imprenditorialità!

## 8.4 Attitudine imprenditore.

- L'**attitudine all'imprenditorialità** si manifesta nell'*ideazione*, ma anche nell'*avviamento e gestione*, dell'attività intrapresa dall'imprenditore.
- Una volta creata l'impresa, essa si manifesta nella *ricerca di soluzioni creative nella sfida o confronto con le altre imprese, incluso lo sviluppo o il miglioramento di prodotti o servizi, l'uso di nuove tecnologie e nuove tecniche (organizzative, amministrative, gestionali, ...)*

## 8.5 Motore dell'innovazione del cambiamento tecnologico

- L'*imprenditore* è stato definito come il **motore dell'innovazione e del cambiamento tecnologico**, l'individuo in *grado di generare crescita economica, in quanto capace di rompere le strutture e gli schemi esistenti e consolidati*, avviando processi di 'distruzione creatrice' (Shumpeter, 1934)
- Molto più frequente la decisione di fare l'imprenditore è per cogliere un'opportunità, che l'individuo scorge o addirittura si inventa.

- Il processo di scoperta, valutazione e sfruttamento di opportunità, caratterizzato da elevata incertezza, porta alla creazione di nuove occasioni di mercato, di nuovi beni o servizi.

- L'imprenditorialità è, quindi, un **mix di qualità rare**.

- Essa è alla base di tutto lo sviluppo e le invenzioni della civiltà umana: imprenditori sono stati, ad esempio, i fratelli Wright che hanno inventato e fatto volare il primo aereo in un'epoca in cui si credeva che il volo umano fosse solo una fantasia (già concepita, in realtà, nella mente del genio Leonardo da Vinci)

## 8.6 Orientamento imprenditoriale.

Alcuni studi hanno introdotto il concetto di 'orientamento imprenditoriale', che è composto da 3 dimensioni:

- **L'innovatività:** *la predisposizione a impegnarsi in sperimentazioni attraverso l'introduzione di nuovi prodotti e servizi, oltre alla leadership tecnologica in nuovi processi*
- **La propensione al rischio :** *l'inclinazione a intraprendere nuovi progetti avventurandosi in ambienti incerti.*
- **La proattività:** *l'intensità con la quale si ricercano nuove opportunità, intervenendo in anticipo per prevenire esigenze, problemi, tendenze future.*

## 8.7 Bisogno odierno di imprenditori..

- Nelle circostanze odierne (di ricostruzione post-crisi) abbiamo un grande bisogno di imprenditori, *abbiano idee vincenti e il coraggio di intraprendere nuove attività e iniziative, che sappiano cogliere le opportunità e abbiano la spinta ad innovare.*

# 9 Modelli business e creazione di valore.

- Per competere con successo in arene ipercompetitive le imprese devono adattarsi ad un ambiente mutevole e incerto, e per farlo devono continuare a innovare.

- Nel mondo attuale settori completamente nuovi si stanno sviluppando, mentre i vecchi spesso si sgretolano.

- Modelli di business tradizionali e modelli all'avanguardia coesistono ma spesso i newcomers mettono in discussione i rappresentanti della vecchia guardia, alcuni dei quali lottano febbrilmente per reinventarsi.

- Il libro proposto 'Creare modelli di business' descrive modelli tradizionali e all'avanguardia, con le loro dinamiche e tecniche di innovazione. Spiega come posizionare il proprio modello in un panorama molto competitivo e/o come condurre la riprogettazione della propria organizzazione.

## 9.1 Innovazione dei modelli business.

- **L'innovazione dei modelli di business non è certamente una cosa nuova:**

*Quando i fondatori di Diners Club hanno introdotto la carta di credito, nel 1950, stavano facendo innovazione del modello di business. Lo stesso è avvenuto con Xerox, quando ha introdotto il noleggio delle fotocopiatrici e il sistema di pagamento per singola copia nel 1959.*

La scala e la velocità con cui i modelli di business innovativi stanno trasformando i panorami dei vari settori sono oggi senza precedenti.

## 9.2 Cos'è un modello di business e cosa significa innovarlo.

- Non esiste una definizione univoca; qui viene proposto un concetto semplice e intuitivo di modello di business, che tuttavia non semplifica in modo eccessivo il complesso sistema di funzionamento delle imprese.
- Un modello di business descrive la logica in base alla quale **un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore**
- L'innovazione del modello di business consiste nel **modificare il modello, introducendovi elementi di novità**, **per ricreare (creare nuovamente) valore**. Si tratta di sostituire in tutto o in parte i modelli obsoleti.

## 9.3 Teoria del valore.

- Nel corso degli ultimi 30 anni si è parlato molto del tema del valore e sulla cosiddetta «creazione di valore».
- La *Teoria del Valore* è nata a causa **dell'insoddisfazione di alcune categorie di individui** (investitori e manager) riguardo i parametri di valutazione aziendali perchè secondo alcuni la redditività del capitale proprio richiedeva di essere rivista.
- La *Teoria del Valore* è l'**importanza di associare il valore dell'impresa non più alla mera generazione di utili ma alla sua capacità nel tempo di essere redditiva per vari stakeholder oltre che, naturalmente, per gli azionisti.** (in quanto investitori di capitale)
- Per lungo tempo è stato ritenuto che il *compito del manager* fosse quello di **massimizzare il valore per l'azionista** (ossia il valore del capitale investito)
- Questa teoria (insegnata nelle business school) nasce negli anni '70 con alcuni scritti ed è certamente quella che ha maggiormente influenzato la gestione d'impresa e il comportamento del management.
- A partire dalla seconda metà degli anni '70, le decisioni di investimento, le strategie aziendali e i piani di remunerazione del management sono stati fortemente condizionati dall'obiettivo di creare valore per l'azionista.

## 9.4 Creazione di valore.

- La *creazione di valore*, in senso stretto, **misura la redditività del capitale investito.**
- Si parla di creazione di valore, quindi, con riferimento ai detentori del capitale (proprietari, azionisti)
- Se  $R > CI$  (con  $R$ = Redditività e  $CI$ = Capitale Investito) in un dato intervallo di tempo, si può affermare che **l'azienda stia creando valore**;
- Se  $R < CI$ , **l'impresa sta distruggendo valore.**
- Creare valore soddisfacendo i proprietari del capitale non è solo per tornaconto personale di questi ultimi, ma per il soddisfacimento stesso delle esigenze aziendali e di quelle di vari stakeholder.

## 9.5 Creare valore per chi?

- Per i *proprietari e gli investitori, per i dipendenti, i clienti e per vari stakeholder.*
  - Per l'**azionista: la creazione di valore riguarda la redditività delle azioni** (la crescita nel tempo del loro valore), condizione per beneficiare della distribuzione di dividendi e per realizzare profitti (mediante la vendita stessa delle azioni)
- Nel sistema impresa si incontrano portatori di fattori produttivi e i portatori capitale di rischio(investitori) che vanno alla ricerca della migliore risposta ai loro interessi.

- Nell'ottica dello shareholder value: l'impresa si configura come un mero oggetto di investimento e deve quindi essere competitiva non solo nel momento in cui offre al mercato i propri prodotti (o servizi), ma anche nel momento in cui si presenta sul mercato dei capitali in cerca di finanziamenti.

- Tra le imprese che si sono impegnate ad adottare i principi e i metodi della creazione di valore tro-

viamo *Coca-Cola, Walt Disney, Exxon, Philips, Pirelli, Eni, Ferrero, Netflix, Apple, Microsoft, Amazon, Tesla.*

## 10 Modelli di business.

- Il *modello di business* consente di **descrivere in modo semplice un business e ‘trattarlo’ per creare nuove alternative strategiche.**
- È come un progetto per una strategia di business da implementare attraverso strutture organizzative e processi aziendali.
- È composto da **elementi che mostrano la logica con cui un’azienda intende creare valore.**
- Il *CANVAS* è il più famoso tra i modelli di business: applicato, testato e già utilizzato nelle più importanti imprese.

## 11 Gli elementi di un modello di business.

1. **Segmenti di clientela:** un’organizzazione si rivolge a uno o più segmenti di clientela.
2. **Proposta di Valore:** cerca di risolvere i problemi e le esigenze dei clienti con 1 proposta di Valore
3. **Canali:** la proposta di valore viene presentata ai clienti attraverso canali di distribuzione e vendita.
4. **Relazioni con i Clienti:** stabilite e mantenute le relazioni con ciascun segmento di clientela.
5. **Flussi di Ricavi:** i flussi di ricavi derivano dalla proposta di valore offerta con successo ai clienti.
6. **Risorse Chiave:** beni necessari per offrire e distribuire gli elementi descritti in precedenza.
7. **Attività chiave:** attività fondamentali per l’azienda.
8. **Partnership Chiave:** alcune risorse sono acquisite all’esterno dell’impresa e alcune attività date in outsourcing. (esternalizzate)
9. **Struttura dei Costi:** gli elementi del modello determinano una struttura dei costi.

### 11.1 SEGMENTI DI CLIENTELA.

- I *clienti* costituiscono il **cuore di ogni modello di business.**
- Per poter soddisfare al meglio i propri clienti, l’azienda li raggruppa in segmenti distinti in base a esigenze e comportamenti comuni poiché l’azienda deve decidere consapevolmente a quali segmenti rivolgersi e quali trascurare.
- I gruppi di clienti rappresentano segmenti distinti se i loro bisogni richiedono un’offerta distinta, se vengono raggiunti da canali diversi, se richiedono tipi diversi di relazione se hanno redditività diverse e sono disposti a pagare diversamente.

### 11.1.1 Tipologia di segmenti di clientela.

- **Mercato di massa:** un unico grande gruppo di clienti con bisogni simili.
- **Mercato di nicchia:** segmento molto specializzato.
- **Mercato segmentato:** segmenti con esigenze e problemi simili, ma al contempo differenti. (clienti di una banca)
- **Mercati diversificati:** due segmenti distinti con problemi ben diversi. (es. Amazon che si rivolge alle Web company per vendere servizi di cloud computing)
- **Piattaforme multi-sided:** due o più segmenti di clientela interdipendenti. (es. Amex che ha bisogno dei proprietari di carte di credito ma anche dei commercianti che le accettano).  
Affinché il modello di business funzioni servono entrambi i segmenti.

## 11.2 PROPOSTA DI VALORE.

- Una *proposta di valore* crea valore per uno specifico segmento di clientela attraverso un mix di elementi.

- È un insieme di benefici che un'azienda offre ai clienti: essa risolve un problema o soddisfa un bisogno della clientela.
  - Alcune proposte di valore possono essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o dirompente. Altre possono essere simili a offerte già esistenti sul mercato, ma con caratteristiche aggiuntive.
- La proposta di valore è il motivo per cui i clienti passano da un'azienda all'altra.

### 11.2.1 Elementi che contribuiscono alla creazione di valore per i clienti.

- **Prezzo:** L'offerta di un valore simile a un prezzo più basso è un modo comune per soddisfare le esigenze dei segmenti sensibili al prezzo (es. compagnie low cost)
- **Riduzione dei costi:** Aiutare i clienti a ridurre i propri costi è un modo importante per creare valore.
- **Riduzione dei rischi:** I clienti attribuiscono molto valore alla riduzione dei rischi legati all'acquisto di beni e servizi (es. garanzie per acquirenti di auto usate)
- **Novità:** In alcuni casi la PV soddisfa un insieme di necessità che i clienti in precedenza non sentivano di avere, dal momento che non c'erano offerte simili.
- **Performance:** Migliorare le prestazioni di un prodotto è stato tradizionalmente
- **Risolvere i problemi:** Si può creare valore semplicemente aiutando il cliente a risolvere un problema (es. Rolls-Royce e la manutenzione dei motori aerei)
- **Accessibilità:** Rendere disponibili prodotti a clienti che prima non riuscivano ad accedervi è un altro modo di creare valore (es. Netjets e la proprietà frazionata di business jet)
- **Design:** Un design superiore è importante della proposta di valore (es. alta moda)
- **Status/Marchio:** Il cliente trova valore nel semplice fatto di usare un determinato marchio (es. Rolex)
- **Personalizzazione:** La creazione di prodotti e servizi su misura in base alle specifiche esigenze dei clienti produce valore.
- **Convenienza/usabilità:** rendere le cose più convenienti/semplici può creare un valore sostanziale.

### 11.3 CANALI.

- Questo elemento descrive il modo in cui **un'azienda comunica con i propri segmenti di clientela e li raggiunge per portare loro la proposta di valore.**
- I canali di comunicazione, distribuzione e vendita costituiscono l'*interfaccia dell'azienda nei confronti dei suoi clienti.*

I canali sono caratterizzati da 5 fasi distinte:

- **Far crescere la consapevolezza riguardo i prodotti/servizi offerti.**
- **Aiutare i clienti a valutare la PV di un'azienda.**
- **Aiutare i clienti ad acquistare specifici prodotti/servizi.**
- **Presentare ai clienti la PV.**
- **Fornire ai clienti un supporto post-vendita.**

#### 11.3.1 Tipi di canali.

- *Propri* (diretti: forza vendita interna, sito web o indiretti: grossisti e punti vendita.)
- *Dei partner* (indiretti: distribuzione all'ingrosso, al dettaglio e siti web)
- I canali proprietari garantiscono margini maggiori ma costi maggiori quelli dei partner minori margini di profitto ma possono permettere di estendere il loro raggio di azione. È importante trovare un giusto compromesso.

### 11.4 RELAZIONE CON I CLIENTI.

- Sono i **tipi di relazioni che un'azienda stabilisce con i segmenti di clientela.**
- Le relazioni possono essere guidate da *acquisizione dei clienti, fidelizzazione e incremento delle vendite.*

#### 11.5 Categorie di relazioni con i clienti.

- **Assistenza personale:** si basa sull'interazione umana (rapporti con il cliente durante vendita, ...)
- **Assistenza personale dedicata:** al cliente è assegnato un addetto specifico.
- **Self-service:** nessuna relazione.
- **Servizi automatici:**
- **Community:** per coinvolgimento con clienti reali e potenziali.
- **Co-creazione:** oltre la relazione tradizionale cliente-venditore per creare valore con la partecipazione utenti come YouTube.

## 11.6 FLUSSI DI RICAVI.

- Rappresentano il **flusso di denaro che si ricava dai segmenti di clientela per la proposta di valore**.
- È importante la domanda: per quali valori ciascun segmento di clientela è disposto a pagare veramente? Ci sono due flussi di ricavi:

- *Ricavi da transazioni con pagamenti dei clienti in un'unica soluzione.*
- *Ricavi ricorrenti relativi a pagamenti continui.*

- Questi flussi di ricavi possono essere caratterizzati da meccanismi diversi di definizione dei prezzi:

**LISTINO PREZZI FISSO:** il prezzo è fisso e dipende dalla quantità o dalla qualità della proposta di valore, dipende dal tipo di tali caratteristiche di un dato segmento di clientela e varia in funzione alla quantità acquistata.

**PREZZI DINAMICI:** il prezzo è negoziato tra i partner in base al loro potere e la capacità negoziale, dipende dall'offerta disponibile dal momento dell'acquisto ed il prezzo è stabilito sulla base della domanda e dell'offerta. Comprende anche aste.

### 11.6.1 Modi per generare flussi di ricavi.

- **Vendita di beni:** Vendita dei diritti di proprietà di un prodotto fisico.
- **Canone d'uso:** il ricavo è generato dall'uso di un particolare servizio (es. hotel)
- **Quote di iscrizione:** ricavo proveniente dall'accesso continuo a un servizio.
- **Prestito/noleggio/leasing:** ricavo ricorrente dalla cessione di un diritto esclusivo all'uso di un bene per un determinato periodo di tempo (es. Zipcar)
- **Licenze:** ricavo generato dando ai clienti il permesso di usare una proprietà intellettuale protetta in cambio di un diritto di licenza (es. tecnologia brevettata)
- **Commissioni di intermediazione:** il ricavo deriva dai servizi di intermediazione svolti a favore di 2 parti (es. agenti immobiliari)
- **Pubblicità:** il ricavo deriva dalle spese di pubblicità di un prodotto/servizio/marchio.

## 11.7 RISORSE CHIAVE.

- *Per far funzionare un modello di business sono necessarie risorse chiave.*
- Queste risorse permettono di **creare la proposta di valore, di raggiungere i mercati, restare in relazione con i clienti e ottenere ricavi**.

A seconda del modello di business servono risorse chiave diverse.

- **Risorse fisiche:** beni quali edifici, impianti di produzione, veicoli, macchinari, sistemi di punti vendita e reti di distribuzione (es. Walmart)
- **Risorse intellettuali:** conoscenze proprietarie, marchi, brevetti, copyright, database di clienti (es. Nike si basa molto sul marchio; SAP e Microsoft dipendono dal software)
- **Risorse umane:** Ogni azienda ne ha bisogno ma esse diventano fondamentali in alcuni modelli di business (industrie creative e ad alta intensità di conoscenza come le aziende farmaceutiche)
- **Risorse o garanzie finanziarie:** contanti, linee di credito o stock option.

## 11.8 ATTIVITÀ CHIAVE

• Sono le azioni più importanti che un'azienda compie per fare funzionare con successo il modello business. • Queste attività permettono di creare la proposta di valore, di raggiungere i mercati, restare in relazione con i clienti e ottenere ricavi.

Anche queste variano, possono essere caratterizzate da:

- **Produzione:** dominano i modelli di business delle aziende manifatturiere e hanno a che fare con la progettazione, creazione e distribuzione di quantità e qualità elevata.
- **Problem solving:** creazione di nuove soluzioni per i clienti (attività di consulenza, ospedali, ...)
- **Piattaforma/rete:** come eBay che richiede che l'azienda continui a sviluppare e mantenere la piattaforma.

## 11.9 PARTNERSHIP CHIAVE.

- *Rete di fornitori e partner* che permettono al modello di business di funzionare.
- Le alleanze sono molto importanti per alcuni modelli business.
- Le aziende hanno dei partnership chiave per ridurre i rischi e acquisire risorse.

Ci sono quattro tipi diversi di partnership:

- **Relazioni acquirenti-fornitori**
- **Alleanze strategiche tra non concorrenti**
- **Alleanze strategiche tra concorrenti** (competizione cooperativa)
- **Joint venture per sviluppare nuovi business**

### 11.9.1 Modi per creare partnership.

1. **Ottimizzazione ed economie di scala:** ottimizzare l'allocazione delle attività e risorse e realizzare economie di scala. È quasi impossibile che l'azienda possieda tutte le risorse e faccia tutto da sé.

2. **Riduzione del rischio e dell'incertezza:** alcuni competitors creano delle alleanze tattiche e strategiche pure se stanno competendo tra loro in altri ambiti.

3. **Acquisizione di particolari risorse e attività:** le partnership sono motivate dall'esigenza di acquisire conoscenze e licenze e accessi a clienti come produttori di telefonia mobile che invece di sviluppare un proprio sistema operativo acquisiscono la licenza da qualche azienda che li produce.

## 11.10 STRUTTURA DEI COSTI.

- La *struttura dei costi* definisce **tutti i costi che si devono sostenere per far funzionare un modello di business**.
  - Alcuni modelli di business dipendono dai costi più di altri come Ryanair e tutti i vettori low cost.
  - È ovvio che i costi devono essere minimizzati per qualsiasi modello di business ma in alcuni questo è il compito più importante.
  - Le strutture di costi si distinguono in due grandi categorie: **basati sui costi e sul valore**.
- Le strutture dei costi possono avere le seguenti caratteristiche:

- **Costi fissi:** costi che rimangono invariati indipendentemente dal volume dei beni o servizi prodotti.



- **Costi variabili:** costi che variano proporzionalmente al volume dei beni o servizi prodotti.
- **Economie di scala:** Riduzione dei costi di cui gode un'azienda quando la sua produzione si espande.
- **Economie di gamma:** Riduzione dei costi di cui gode un'azienda quando il suo raggio d'azione si espande (es. in una large company le stesse attività di marketing o gli stessi canali distributivi possono supportare più prodotti)

## 12 Modello business CANVAS.

- Il modello business CANVAS è chiamato così perché assomiglia alla tela di un pittore. (in inglese, canvas)
- Ideato da Alex Osterwalder nel 2010, il Business Model Canvas è uno strumento di Business Design che consente di rappresentare visivamente un modello di business.
- Tra tutti i modelli di business è oggi il più conosciuto e usato per mappare il modo in cui si genera e distribuisce valore per i clienti.
- Strutturato in 9 blocchi, il CANVAS consente di descrivere business esistenti o nuovi .

### 12.1 Parte sinistra e destra del modello canvas.

In analogia con i due emisferi del cervello: la parte sinistra del modello è legata all'efficienza, quella destra al valore.

### 12.2 Cos'è e a cosa serve il modello canvas.

- È uno strumento pratico che *favorisce la comprensione, l'analisi, la discussione, la creatività.*
- Alla parte descrittiva può essere affiancata anche una parte costruttiva, per immaginare nuove soluzioni in grado di migliorare il modello di business attuale.
- Grazie al Business Model Canvas diventa molto *più semplice comprendere, analizzare, valutare l'organizzazione di un'azienda e mettere così in luce punti di forza e di debolezza.*

Serve a:

- **Comprendere come funziona attualmente il (tuo) business :** offre una panoramica immediata e visuale per comprendere come funziona attualmente la (tua) impresa.
- **Per ideare nuovi modelli di business :** ragiona sui 9 blocchi per esplorare nuove opportunità del (tuo) modello di business
- **Per passare dalla teoria alla pratica e innovare davvero :** non solo uno strumento descrittivo ma uno strumento utile a creare impatti

### 12.3 Come si usa il modello Canvas.

- Il Canvas è un *potente framework all'interno del quale sono rappresentati sotto forma di blocchi i 9 elementi costitutivi di un'azienda*.
- Come strumento di business design, il CANVAS dà il suo meglio quando è stampato ed affisso o poggiato su una superficie ampia, in modo che i gruppi di persone possano cominciare ad abbozzare e discutere insieme i vari elementi del modello con post-it o pennarelli.

### 12.4 Da dove iniziare?

- Non vi è un ordine stabilito di compilazione, ma **si consiglia di partire sempre dai segmenti di clientela**: questo *ci aiuta a orientare ogni progetto in ottica del cliente*.
- Con un Business Model Canvas è necessario passare da un concetto di cliente, inteso come un gruppo di persone unito da caratteristiche sociodemografiche, a un gruppo di persone caratterizzato da un comune intento di acquisto.
- La domanda “perché la gente compra?” è mille volte più importante del chiedersi “come posso vendere?”
- *L'idea per cui le persone si limitano ad acquistare prodotti o servizi è sbagliata...*

### 12.5 JOBS (to Be Done) THEORY.

- *I clienti* non si limitano ad acquistare beni ma **chiedono loro di svolgere un compito molto specifico in una determinata circostanza**.  
Questo compito è stato definito «*job-to-be-done*»
- Per utilizzare la metafora di Clayton Christensen, *i clienti “assumono” i prodotti e li “licenziano” quando non ne hanno più bisogno*.
- Questo approccio innovativo al cliente (‘Jobs Theory’ o ‘Jobs to Be Done Theory’) è quello utilizzato da alcune delle aziende in più rapida crescita come Amazon, Intuit e Airbnb, per citarne alcune

### 12.6 Il cliente al CENTRO.

- Se fino a qualche anno fa *il focus dell'imprenditore* era incentrato sulla vendita di un prodotto, **oggi** dovrà spostarlo **sul cliente**.
- Da imprenditore, dovrai coccolare il tuo cliente, metterlo al centro dell'attenzione e conoscere i suoi gusti e i suoi bisogni. Ma soprattutto dovrai creargli un prodotto/servizio/esperienza su misura.
- Bisogna riflettere sull'utilità del tuo prodotto: sta soddisfacendo le loro necessità?: Se la risposta è negativa, dovrai modificare la tua Value Proposition: indaga, analizza e chiedi ai tuoi stessi clienti/utenti cosa potresti migliorare.

### 12.7 Il prodotte in sè non ha alcun valore.

**Ha valore solo in funzione di chi lo utilizza**, in cui risolve un problema (o soddisfa un'esigenza) ai nostri clienti.

In fase di mappatura, dunque, cerchiamo di pensare ai nostri clienti come persone in cerca di un JOB specifico anziché di un prodotto (o servizio)!

### 12.8 Job del client

- **job funzionali**, quelli strettamente legati a compiti da svolgere e obiettivi da raggiungere.

- **job sociali** (come il cliente vuole apparire agli occhi della società, che tipo di status vuole ottenere,...)
- **job emozionali** (come il cliente si vuole sentire, che emozioni vuole provare)

## 12.9 Come redirigere il modello business Canvas.

1. **Segmenti di clientela:** chi sono i miei clienti? Quali Job To BeDone risolvo?
2. **Proposte di valore:** al di là dei singoli prodotti e servizi, che valore offro ai clienti?
3. **Canali:** attraverso quali canali riesco a raggiungere il mercato?
4. **Relazioni con i clienti:** in che modo interagisco coi miei clienti?
5. **Flussi di ricavi:** i miei clienti per cosa pagano? Quali opzioni di acquisto offro loro?
6. **Risorse chiave:** quali sono le risorse indispensabili per creare il valore che offro ai clienti?
7. **Attività chiave:** quali sono le attività indispensabili per creare il valore che offro sul mercato?
8. **Partner chiave:** chi mi aiuta a creare il valore che offro ai miei clienti?
9. **Struttura dei costi:** quanto e come spendo per creare il valore che immetto sul mercato?

## 12.10 Il Business case di Apple/ipod/itunes.

- Nel 2001 Apple ha lanciato iPod, marchio iconico di lettore multimediale portatile.

Il dispositivo funziona insieme al software iTunes, che permette agli utenti di trasferire musica e altri contenuti dall' iPod al Pc.

Il software fornisce anche una connessione seamless all'Apple Store, in modo che gli utenti possano acquistare e scaricare contenuti.

Questa potente combinazione di dispositivo, software e store online ha rapidamente sconvolto l'industria musicale e garantito ad Apple una posizione dominante sul mercato, surclassando altri concorrenti (come Diamond Multimedia)

In che modo Apple ha ottenuto questo primato? In che modo Apple ha vinto sui competitors? Semplicemente con un modello di business migliore!

Ha offerto agli utenti un'esperienza musicale seamless, combinando i dispositivi iPod, dal caratteristico design, con il software iTunes e lo store online di iTunes.

La proposta di valore di Apple consiste nel permettere ai clienti di cercare, comprare e ascoltare musica con facilità.

Per rendere possibile questa proposta di valore, Apple ha dovuto concludere accordi con i principali produttori discografici per creare la più ampia libreria musicale online del mondo.

La novità? Per coprire i suoi costi, Apple ottiene il grosso dei ricavi legati alla musica dalla vendita degli iPod, mentre usa l'integrazione con lo store musicale per proteggersi dai concorrenti.

## 13 Progettare modelli di business

### 13.1 L'attività del progettista.

- consiste nell'estendere i confini del pensiero, generare nuove possibilità e creare valore per gli utenti, questo comporta la ricerca continua per la novità, scoprire ciò che ancora non è stato esplorato e raggiungere ciò che è funzionale.

- Gli strumenti e l'attitudine tipici della progettazione professionale sono prerequisiti fondamentali per la creazione di modelli di business.
- Le donne e gli uomini d'affari si occupano di progettazione ogni giorno, inconsapevolmente: progettano organizzazioni, strategie, modelli, processi.
- Per farlo devono tenere della tecnologia, dei concorrenti, del contesto giuridico, ...
- Sempre più spesso lo devono fare in un terreno poco familiare o inesplorato:

## 13.2 Tecniche di progettazione.

1. Comprensione della clientela.
2. Ideazione.
3. Pensiero visuale.
4. Prototipazione.
5. Storytelling.
6. Scenari.

## 13.3 Comprensione della clientela.

- Le aziende investono molto nelle ricerche di mercato, spesso dimenticano il punto di vista del cliente nella progettazione e produzione, ma questo è un **errore**.

*Bisogna considerare il modello di business secondo la prospettiva dei clienti.*

Questo approccio richiede una profonda conoscenza e comprensione dei clienti, del loro ambiente, delle loro abitudini, esigenze, aspirazioni e può portare alla scoperta di opportunità completamente nuove.

Bisogna capire a quali clienti prestare attenzione e quali invece ignorare.

Gli *innovatori dei modelli di business* dovrebbero **spostare l'attenzione su segmenti non ancora raggiunti o nuovi**: numerose innovazioni hanno avuto successo proprio perché hanno permesso di andare incontro alle esigenze non ancora soddisfatte di nuovi clienti (es. Easyjet e Zipcar)

## 13.4 La profilazione dei clienti.

La profilazione è l'attività consistente nel tracciare una sorta di **identikit del cliente**, 'segmentato' in base ad alcune caratteristiche come quelle demografiche (come sesso, età, stato civile, professione, reddito, ..) o socio-psicologiche.

La profilazione aiuta ad elaborare un modello di business più forte in quanto:

- un determinato profilo cliente farà da guida nella progettazione di migliori proposte di valore, di modi più efficaci di raggiungere i clienti e di relazioni più adeguate con i clienti stessi.
- permette di intuire meglio ciò per cui un cliente è disposto a pagare.
- Un esempio di profilazione è la Mappa dell'Empatia (Empathy Map), strumento sviluppato da XPLANE, società attiva nel settore del pensiero visuale, per immedesimarsi col cliente (es. cosa vede, sente, prova, dice, fa, quali sono le sue difficoltà, frustrazioni, paure, cosa desidera ottenere, in che modo misura il successo, etc....)

## 13.5 Ideazione.

*Per progettare un modello di business nuovo o innovativo* ciò che **serve è l'ideazione**.

L'ideazione è il processo creativo che porta alla generazione di molte idee e, quindi, alla selezione delle migliori tra esse.

Il processo ideativo comprende le *fasi di creazione e sintesi*.

Per arrivare a opzioni nuove o migliori bisogna **immaginare un'accozzaglia di idee da ridurre, poi, ad un breve elenco di possibilità plausibili.**

Le nuove possibilità non devono necessariamente rappresentare modelli dirompenti; potrebbe trattarsi, semplicemente, di innovazioni.

Tradizionalmente la maggior parte dei settori è stata caratterizzata da un modello di business dominante.

Tutto ciò sta cambiando: oggi si hanno molte più possibilità nella progettazione e spesso i confini tra settori stanno sfumando.

Quando si cerca di ideare o creare nuove possibilità nei modelli di business esistenti bisogna però affrontare delle sfide.

- **IGNORARE LO STATUS QUO:** *non si deve guardare indietro* (perché il passato dice poco su ciò che è possibile attuare nei mdb futuri)!
- **IGNORARE I CONCORRENTI:** *non si deve guardare a lato* (dato che innovare non vuol dire copiare, ma ideare nuovi meccanismi per ottenere profitti e creare valore)!
- **SFIDARE L'ORTODOSSIA:** *non si deve neanche guardare troppo ai problemi operativi del presente ma progettare modelli originali* (che vadano incontro a bisogni insoddisfatti, nuovi o nascosti della clientela)

### 13.6 Epicentri di innovazione dei modelli business.

Le idee per l'innovazione del modello di business possono provenire da qualsiasi parte (spesso si originano nell'analisi SWOT) e ciascuno dei 9 elementi di base può costituire un buon punto di partenza.

Si possono individuare 4 principali «epicentri di innovazione» del modello di business:

- 1) **Innovazioni guidate dalle Risorse** (es. Amazon Web Services)
- 2) **Innovazioni guidate dall'Offerta** (es. Cemex)
- 3) **Innovazioni guidate dal Cliente** (es. 23andMe)
- 4) **Innovazioni guidate dagli Aspetti Finanziari** (Xerox 914)

Le innovazioni possono essere guidate, talvolta, da 'Epicentri multipli' (come nel caso di Hilti, che, passando dalla vendita al noleggio di set di edilizia professionale, cambiò in modo sostanziale la proposta di valore, modificando anche il flusso dei ricavi, passando cioè da un ricavo una tantum sul prodotto a ricavi ricorrenti sui servizi)

### 13.7 Generare nuove idee con le domande 'what if'

Spesso si hanno *difficoltà a concepire nuovi modelli di business perché si è bloccati dallo status quo o dai problemi correnti, che soffocano l'immaginazione.*

Le *domande del tipo 'what if' aiutano a liberarsi dai limiti imposti dai modelli correnti.*

Queste domande devono essere provocatorie e sfidare il modo di pensare comune con proposte stimolanti e difficili da mettere in pratica.

Cosa succederebbe se, ad esempio, gli acquirenti di mobili prelevassero da un ampio magazzino i componenti da montare e assemblassero da soli i prodotti a casa propria? IKEA

O se le compagnie aeree non acquistassero più i motori ma pagassero per ogni ora di funzionamento del motore? Rolls-Royce

Cosa succederebbe se telefonassimo gratis in tutto il mondo? Skype

O se i produttori di automobili, non vendessero auto ma servizi per la mobilità? Daimler

E se i singoli potessero prestarsi denaro a vicenda, anziché chiederlo alle banche? Zopa

Quelle che oggi appaiono pratiche comuni erano inconcepibili prima che fossero ideate

## 13.8 Il processo di ideazione: questioni-chiave

Ci sono alcune questioni chiave nel processo di ideazione :

### - *La composizione del team:*

Il nostro team è sufficientemente diversificato per generare nuove idee?

Mettere insieme il team giusto è essenziale. I membri del team, dovrebbero provenire da settori diversi dell'azienda, dovrebbero avere diverse età e anzianità, competenze, esperienze, background. Per il buon funzionamento di un team occorre l'ascolto attivo e l'utilizzo di un facilitatore neutrale.

### - *Immersione:*

Quanto dovrebbe durare l'immersione nel problema e quali elementi occorre studiare prima di creare idee per il modello di business?

La fase di immersione potrebbe durare settimane o essere costituita da 1-2 workshop (gruppo di lavoro) preliminari e comprendere una ricerca generale e l'analisi (di clienti, tecnologie, mdb esistenti)

### - *Espansione:*

Quale innovazione possiamo immaginare per ciascun elemento di base del mdb?

In questa fase in cui il team, partendo da uno dei 9 elementi base del mdb cercare di generare il numero max di idee, si dovrebbero applicare le regole per il Brainstorming\*

### - *Criteri di Selezione:*

Quali sono i principali criteri per assegnare una priorità alle idee relative al mdb?

I criteri per passare ad un insieme più gestibile di idee dovrebbero includere:

- *il tempo di implementazione stimato,*
- *la redditività potenziale,*
- *la possibile resistenza dei clienti.*

### - *Prototipazione:*

Come si presenta il modello per discuterne le idee principali?

Dopo aver ridotto le idee principali ad un ristretto numero di innovazioni potenziali per il mdb si può usare il CANVAS come prototipo per schematizzare e discutere.

## 13.9 Regole per un brainstorming di successo.

Per un brainstorming di successo bisogna rispettare delle regole:

- **Rimanere concentrati:** iniziate con una chiara descrizione del problema (esigenza dei clienti)
- **Far rispettare le regole:** chiarite le regole del brainstorming e farle rispettare (es. una conversazione alla volta, differire il giudizio, essere visuali, incoraggiare idee avventate)
- **Pensare in modo visuale:** un buon modo è raccogliere le idee su dei Post-it e appiccicarli su una superficie piana.
- **Prepararsi:** prima del brainstorming fate qualche esperienza di immersione relativa al problema che state trattando.

La loro applicazione permetterà di massimizzare il numero delle idee utili generate

## 13.10 Pensiero visuale.

### Visualizzazione con i Post-it.

Quando si discute di un modello di business, le persone non sono subito d'accordo riguardo a ciò che dovrebbe trovarsi sul CANVAS o su dove bisognerebbe collocare un elemento.

La discussione su quali Post-it inserire o togliere dal CANVAS e il dibattito sul modo in cui un elemento influenza gli altri dà ai partecipanti una comprensione profonda del modello di business e delle sue dinamiche. I Post-it sono indispensabili poichè diventano un mezzo per discussioni strategiche.

### Visualizzazione con i Disegni.

I disegni possono essere anche più efficaci dei Post-it, dato che le immagini veicolano i messaggi in modo istantaneo e le persone hanno una reazione più forte di fronte a esse più che alle parole.

Anche i disegni più grezzi rendono le cose tangibili e comprensibili.

I disegni possono fare la differenza:

- nello spiegare e comunicare il proprio modello di business.
- nell'abbozzare un ritratto del cliente-tipo/ambiente) per illustrare uno dei propri segmenti di clientela.

## II CANVAS E IL SUO POTERE VISUALE.

Il CANVAS è una mappa concettuale che funziona come un linguaggio visuale dotato di una corrispondente grammatica ( dice quali info inserire e dove ). Fornisce una guida di tutte le informazioni necessarie per definire un mdb.

Il suo potere visuale è essenziale per:

- **COMPRENDERE L'ESSENZA** (cogliere il quadro generale e vedere le relazioni)
- **FAVORIRE IL DIALOGO** (mediante un linguaggio condiviso si perviene a una comprensione comune)
- **ESPLORARE LE IDEE** (è uno strumento che facilita il dialogo sull'idea: ai singoli serve per abbozzare le proprie idee e ai gruppi per svilupparle insieme)
- **MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE** (all'interno e all'esterno dell'impresa)
- **RACCONTARE UNA STORIA VISUALE** (un elemento alla volta)

## 13.11 Prototipazione.

Nelle discipline ingegneristiche *i prototipi sono usati per la progettazione dei prodotti.*

In anni recenti la prototipazione si afferma anche in settori come la progettazione di processi, servizi, organizzazioni ...

**Il prototipo di un modello di business può presentarsi come un semplice schizzo**, come un concetto pienamente sviluppato in un Canvas, come un foglio di calcolo che simula il funzionamento finanziario di un nuovo business o come un vero e proprio business plan

*Il prototipo non è un'immagine grezza di come si presenterà il modello di business reale o una mera rappresentazione del modello da implementare.* Piuttosto è **uno strumento che aiuta ad esplorare le diverse direzioni in cui il modello di business si potrebbe sviluppare** (ricerca esplorativa o attitudine alla progettazione)

**Creare e manipolare il prototipo di un modello spinge**, infatti, *ad affrontare questioni di struttura, di relazioni e di logica in un modo diverso da quello che si ottiene solo col pensiero e la discussione.*

## 13.12 Storytelling.

*Lo storytelling è un'arte sottovalutata nel mondo del business.*

I modelli di business nuovi o innovativi, organizzando le cose in modo diverso dal solito, mettono in discussione lo status quo e costringono gli ad aprire la mente a nuove possibilità. È però probabile che il nuovo susciti resistenza!

Un racconto è lo strumento ideale per preparare una discussione approfondita su un modello di business e la logica ad esso sottostante.

I manager sono interessati ai numeri e ai fatti ma la storia giusta può attirare la loro attenzione

Lo storytelling sfrutta il potere esplicativo del CANVAS e, al contempo, tende a superare l'incredulità (rispetto a ciò che non è familiare) e la resistenza al cambiamento.

Le persone sono molto più coinvolte dalle storie che dalla logica: aiutate chi vi ascolta ad addentrarsi in ciò

che è nuovo o sconosciuto costruendo la logica del vostro modello di business in una storia coinvolgente.

## IL VALORE DELLO STORYTELLING.

Rendere tangibile la novità e presentarla e comunicarla efficacemente di cosa si tratta. (ai vari livelli del management)

Raccontare agli investitori

- Quello che gli investitori/azionisti vogliono sapere è «come si faranno i soldi?»

Coinvolgere i dipendenti (persuadendoli della bontà della novità e convincendoli a metterla in pratica)

- Attirare l'attenzione e la curiosità dell'audience è un modo per aprire la strada a una presentazione approfondita e a discussioni su ciò che non è familiare.

## 13.13 Scenari.

Gli scenari possono rivelarsi molto utili in quanto aiutano gli innovatori a riflettere sul modello più appropriato per ciascuna delle ambientazioni future (Scenario Planning)

Come il pensiero visuale, la prototipazione e lo storytelling, gli scenari rendono visibile ciò che è astratto.

La loro funzione principale è dare forma al processo di sviluppo del modello di business illustrando in dettaglio il contesto nel quale si progetta.

2 sono i tipi di scenari più usati in riferimento ai modelli di business:

1. **Scenari di Configurazione dei Clienti** (descrivono come vengono usati i prodotti e i servizi, quali tipologie di clienti li usano, quali sono i loro obiettivi, desideri, preoccupazioni, ...)

2. **Scenari degli Ambienti Futuri** (in cui il modello di business si troverà a competere)

L'obiettivo non è predire il futuro, quanto immaginare futuri possibili in concreto.

## 14 Valutare il modello del business.

### 14.1 L'ambiente del modello di business.

I *modelli di business* sono **progettati e realizzati in ambienti specifici**, che possono essere considerati **'spazi di progettazione'**.

Un'analisi costante dell'ambiente è oggi importante a causa della crescente complessità e incertezza del panorama economico e sociale.

Se si comprende a fondo l'ambiente della propria organizzazione, si riusciranno a creare modelli di business più solidi e competitivi ... ma conoscere approfonditamente l'ambiente non è, di per sé, sufficiente: **occorre anche prevedere le possibili modifiche ambientali per adattare con successo i propri modelli alle mutate condizioni esterne!**

### 14.2 L'ambiente come spazio di progettazione.

Può essere utile immaginare l'ambiente esterno come uno *'spazio di progettazione'*, ovvero come il *contesto in cui creare o adattare il proprio modello di business*, tenendo presenti fattori guida della progettazione (es. nuove tecnologie, nuove esigenze dei clienti) e vincoli progettuali (es. vincoli normativi e/o burocratici)

**L'ambiente non è una gabbia:** non deve limitare la (vostra) creatività o predefinire il (vostro) modello di business.

Dovrebbe influenzare le scelte progettuali e aiutare a prendere delle decisioni consapevoli.

Con un modello di business innovativo, si può persino modificare l'ambiente e definire nuovi standard per il (vostro) settore.



### 14.3 Mappare l'ambiente.

Per comprendere meglio lo spazio di progettazione è utile mappare le principali 4 aree dell'ambiente:

1. **Le forze del mercato**
2. **Le forze del settore**
3. **Le tendenze chiave**
4. **Le forze macroeconomiche**

Una buona conoscenza dell'ambiente, unitamente alla riflessione sulle tendenze future, permetterà di considerare meglio le diverse direzioni in cui il modello di business potrebbe evolvere.

#### 14.3.1 Forze del mercato.

- *Bisogni e richieste dei clienti.*
- *Problemi del mercato.*
- *Segmenti di mercato.*
- *Costi di transazione.*
- *Attrattività dei ricavi.*

#### 14.3.2 Forze del settore.

- *Fornitori.*
- *Concorrenti consolidati.*
- *Newcomer.*
- *Prodotti e servizi sostitutivi.*
- *Stakeholders*

#### 14.3.3 Forze macro-economiche.

- *Condizioni del mercato globale.*
- *Infrastruttura economica e finanziaria.*
- *Mercato dei capitali.*
- *Mercato del lavoro.*
- *Mercato delle materie prime*

#### 14.3.4 Tendenze chiave.

- *Tendenze tecnologiche.*
- *Tendenze economiche.*
- *Tendenze sociali.*
- *Tendenze culturali.*
- *Tendenze normative.*

### 14.4 Come dovrebbe evolvere il business in un ambiente che cambia.

Qualunque modello di business, anche il più competitivo o vincente nell'ambiente attuale, **potrebbe - in futuro - risultare datato o persino obsoleto.**

L'ambiente è continuamente cangiante (*cambia velocemente*) e **il business deve necessariamente adattarsi all'iperdinamicità, volatilità, incertezza e complessità ambientale.**

Delineare un quadro di ciò che avverrà in futuro rende più semplice la creazione di potenziali modelli di business.

## 14.5 Come superare l'incertezza nella progettazione dei modelli business.

È evidente come non sia possibile avere delle certezze sul futuro, massimamente aleatorio a causa degli imprevisti e delle disruptions potenziali legate al cambiamento ambientale stesso.

**È tuttavia possibile fare una serie di ipotesi sul futuro e usarle come 'linee guida' per la progettazione dei modelli di business.**

Ipotesi riguardanti il modo in cui evolveranno il mercato, il settore, le tendenze macroeconomiche, permetteranno di creare lo 'spazio progettuale' entro cui sviluppare delle potenziali opzioni per i modelli di business o i prototipi per il futuro. Nell'elaborazione delle previsioni un ruolo è certamente giocato dagli scenari di mercato.

## 14.6 Valutare i modelli di business.

La **valutazione regolare di un modello di business è un'importante attività gestionale** che permette a un'impresa di *valutare lo stato di salute della propria posizione sul mercato e di agire di conseguenza*. Questa verifica può diventare la base per apportare migliorie incrementalmente al modello di business o per effettuare un serio intervento di innovazione del modello stesso.

**La mancanza di verifiche regolari impedisce di rendersi conto per tempo dei problemi presenti nel modello di business, potendo anche contribuire al fallimento aziendale.**

Esistono 2 tipi principali (tra loro complementari) di valutazione dei modelli di business:

- 1) **Valutazione del quadro generale:** analizza il modello di business nel suo complesso.
- 2) **Analisi SWOT dettagliata di ciascun elemento di base:** un'analisi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e dei rischi (analisi SWOT: strengths, weaknesses, opportunities and threats) svolta per ciascuno dei 9 elementi che caratterizzano un modello di business.

## 14.7 Valutazione del quadro generale: il caso Amazon.

Nel 2006 Amazon lanciò una serie di nuovi servizi, che vanno sotto il nome di Amazon Web Services a seguito di un'analisi condotta l'anno precedente, nel 2005.

L'analisi del quadro generale aveva evidenziato un'enorme e pericolosa debolezza nei flussi di ricavi (provenienti dalla vendita di articoli dal valore relativamente basso): in particolare il margine netto di Amazon come rivenditore al dettaglio online era pari al 4,2 (laddove eBay, tra gli altri competitors, registrava un margine del 23,7).

L'analisi aveva evidenziato, altresì, vari punti di forza e, addirittura, alcuni di eccellenza operativa di Amazon nei seguenti elementi di base:

- a) **Attività chiave:** *infrastruttura IT, sviluppo e manutenzione del software; capacità di evasione degli ordini*
- b) **Partner Chiave:** *Partner logistici e affiliati*

A partire dal modello esistente, il fondatore (Jeff Bezos) e il suo team adottarono 2 linee di azioni a partire dai 2 seguenti obiettivi:

- 1) **Far crescere le vendite online al dettaglio puntando su una efficiente evasione degli ordini e sulla costante soddisfazione della clientela.**
- 2) **Far crescere nuove attività in nuove aree.**

## 14.8 Bezos e l'innovazione del suo modello.

Per raggiungere i 2 obiettivi Bezos sapeva che bisognava:

- (1) rivolgersi a mercati trascurati,
- (2) essere scalabili, con potenziali di crescita significativa,
- (3) sfruttare le capacità e competenze chiave possedute per offrire ai clienti una forte differenziazione.

Nel 2006 il management si concentrò su 2 nuove iniziative che permettevano di espandere il business:

(1) Fulfillment: Amazon evadeva ordini (tenendo i prodotti nel proprio magazzino e spedendo in luogo del venditore) per conto di terzi in cambio di un canone, mentre i servizi web si rivolgevano agli sviluppatori di software e a chiunque avesse bisogno di funzionalità server di alto livello, offrendo spazio di memorizzazione e capacità di elaborazione 'on demand' in cambio di tariffe per tali funzionalità.

(2) una serie di nuovi servizi web: Amazon riuscì a realizzare, contro il parere degli investitori, una strategia di crescita vincente: 2 nuovi segmenti di clientela venivano, infatti, soddisfatti generando margini più alti rispetto a quelli della vendita al dettaglio.

## 14.9 Analisi swot.

Familiare a molti imprenditori, la Swot Analysis è uno strumento interessante nella sua semplicità, in quanto fornisce 4 prospettive da cui analizzare il business:

i punti di forza e di debolezza, che valutano l'organizzazione internamente; le opportunità e le minacce, che la analizzano nel contesto in cui opera.

L'analisi SWOT potrebbe però condurre a discussioni troppo vaghe, perché è così aperta da non stabilire vincoli circa gli aspetti da analizzare, finendo così per risultare inutile.

Quando combinata col CANVAS, la SWOT Analysis permette una precisa valutazione del modello di business di un'organizzazione e dei suoi elementi di base.

## 14.10 L'analisi Swot aiuta a progettare nuove opzioni per il modello di business.

Un'analisi SWOT strutturata del modello di business conduce a 2 risultati:

1) fornisce un'istantanea della situazione attuale (punti di forza e di debolezza) 2) suggerisce alcune traiettorie future (opportunità e rischi)

# 15 Business planning.

## 15.1 Introduzione al business plan.

- In un mondo complesso e incerto, con mercati in continua evoluzione, l'attività del moderno imprenditore deve essere più sistematizzata e supportata da adeguati strumenti di pianificazione e controllo, è perciò necessaria un'attività di pianificazione e organizzazione aziendale basata sull'analisi dinamica del mondo esterno e interno all'impresa, la cui efficacia consiste nel ridurre i margini di eventi imprevedibili (in genere causa di aumento del livello di rischio imprenditoriale)

- L'esperienza e il fiuto imprenditoriale non sono più sufficienti alla creazione di un successo aziendale stabile e duraturo.

- Il business plan è uno **strumento di pianificazione strategica e operativa** *utile per supportare imprenditori e manager.*

- La *pianificazione definisce*, infatti, *dove si è e dove si sta andando, identifica gli indicatori in grado di segnalare se ci si sta muovendo nella giusta direzione, aiuta ad aggirare gli ostacoli nel percorso intrapreso e supporta un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse di un'organizzazione sotto la guida di una chiara visione imprenditoriale.*

- Il **business plan** può essere descritto come *la bussola in grado di fornire elementi valutativi spesso indispensabili per corrette e razionali risposte manageriali alle sfide di mercato.*

- Un piano economico-finanziario perde ogni utilità se, una volta redatto, non viene applicato.

- Il business plan può consentire di accedere ai canali di finanziamento ma se, in epoca successiva all'ottenimento dei fondi, la visione, le strategie, i piani operativi vengono disattesi, l'acquisizione delle risorse finanziarie si

traduce in un risultato effimero.

- Un'errata comprensione di questo strumento alla base di una efficace gestione imprenditoriale può condurre a una guida di impresa non coerente e assoggettata all'assillo quotidiano della gestione corrente.
- I finanziamenti, in tal modo, da fonte di ossigeno, possono tramutarsi in obbligazioni contrattuali che soffocano la liquidità dell'azienda.

## 15.2 Excellent business plan.

- Il testo di Borello ci definisce come **il successo di una startup è legato tanto al possesso di solide basi teoriche di pianificazione, quanto alla presenza di un'efficace capacità organizzativa** di tutti gli aspetti concreti e quotidiani del progetto.

## 15.3 Visione imprenditoriale e pianificazione.

- L'imprenditore, sin dal momento in cui concepisce l'idea di business, ha ben **chiaro dove desidera arrivare e attraverso quali vie**. Possiede quella che si definisce la «*visione imprenditoriale*»
- La vision guida l'imprenditore nelle sue azioni, è la base della sua motivazione ed ha un orizzonte strategico e non operativo.
- In un sistema competitivo e di mercato complesso ed evoluto, creare e sviluppare con successo un'idea imprenditoriale richiede l'adozione di un «approccio razionale», volto allo studio delle variabili del gioco economico interne ed esterne all'organizzazione aziendale e che consenta di seguire le evoluzioni ambientali e di mercato.
- A tal fine assume un peso rilevante l'attività di pianificazione, intesa come operativa. Strumento di questa condotta manageriale è il business plan.

## 15.4 Business planning e business plan.

- Con *Business Planning* si intende quell'approccio **pianificazione imprenditoriale volto ad analizzare il contesto, studiare i concorrenti, definire la clientela target e stendere la strategia d'impresa per chiudersi con la redazione di un piano operativo**, che traduca la vision in un piano di azione vero e proprio (il che consente a sua volta di pervenire a stime di costo e di ricavo più dettagliate)
- Il **business plan** è l'**output di questo processo**, dunque un *documento che fa una fotografia dell'analisi al momento dello studio e, dato che il percorso di pianificazione è dinamico ed evolutivo, si può intuire come anche il documento di sintesi debba essere periodicamente rivisto ed aggiornato*.

## 15.5 Fasi della pianificazione.

- Come strumento di analisi e di lavoro, il *business plan* è estremamente *utile*, **sia nella determinazione della fattibilità di un investimento, sia nella gestione dell'impresa**.
  - Si tende spesso a concepirlo come un piano realizzato ad hoc in fase di analisi di una nuova iniziativa e preposto alla valutazione dell'attrattiva e della finanziabilità del progetto: si tratta di una concezione ristretta, che riduce enormemente la portata del piano inteso come strumento manageriale
- La concezione accolta nel testo è più ampia e ricomprende 3 fasi:
- 1) Fase della fattibilità economica Piano di fattibilità economica
  - 2) Fase della fattibilità economico-finanziaria Piano economico- finanziario (o business plan)
  - 3) Fase operativa: avvio dell'azienda Piano operativo

## 15.6 Gli approcci alla pianificazione in visuale.

## 15.7 Il nuovo planning model.

• I due metodi di pianificazione, *Tradizionale e Lean*, hanno indubbiamente le loro debolezze, ma anche i loro punti di forza..., si possono combinare i vantaggi in un nuovo modello di pianificazione, chiamato ***Complete Lean Investment Planning Model, o CLIP***

## 15.8 Il clip model e il suo approccio alla pianificazione.

• L'approccio alla pianificazione del CLIP Model consiste nel **realizzare un processo di pianificazione più velocemente, in passi sequenziali ma iterativi** (Originalità, Fattibilità, Commerciabilità, Sostenibilità) e **passare all'azione, implementando la strategia e cercando la convalida di mercato del progetto.**

## 15.9 Il clip model.

- La *velocità dell'analisi*, focalizzata a costruire un modello da testare sul mercato (Product release 01), e il processo iterativo di analisi, **rendono CLIP vicino alla pianificazione LEAN.**
- Lo *studio di tutti gli elementi del modello di business, e il tempo sufficiente lasciato agli imprenditori per effettuare il test di mercato*, rendono invece **CLIP simile alla teoria TRADIZIONALE.**
- Quando il test di mercato ha avuto successo, l'imprenditore può dedicarsi a migliorare ulteriormente il prodotto, sviluppandone una versione più sofisticata, e tornando alla fase di Pianificazione (Scalabilità) indagando i percorsi migliori per scalare il business.

## 15.10 Il business plan.

- Il **business plan** è lo «*strumento alla base di un processo di pianificazione sistematico ed efficace*», sintesi di un processo analitico e sintetico che risponde ai seguenti quesiti:
- *Dove siamo? Dove vorremmo essere? Come ci si arriva?*
- **Dove siamo:** il piano inizia effettuando una fotografia dello stato attuale dell'azienda o del progetto imprenditoriale. Lo studio si focalizza su un'analisi approfondita dell'impresa, della sua storia, della sua evoluzione, descrivendo le caratteristiche della sua offerta, la sua posizione di mercato e i suoi risultati economici più recenti.
- **Dove vorremmo essere:** chiarita l'attuale posizione di mercato, si passa alla dimensione strategica, precisando la direzione che l'imprenditore o il manager intende prendere per lo sviluppo dei suoi investimenti. Non sempre è chiaro all'inizio ma spesso prende forma con l'analisi della domanda e della concorrenza, che consentono di individuare gli obiettivi da raggiungere.
- **Come ci si arriva:** questa è la fase strategica e dell'implementazione della strategia, che comprende la decisione sulle azioni (tattiche) da intraprendere e il passaggio alla concreta realizzazione del piano. In questa fase la decisione è importante quanto la comunicazione a tutti i membri dell'organizzazione delle azioni che si intende intraprendere per il raggiungimento dei target
- Per rispondere efficacemente ai tre quesiti occorre adottare una *visione imprenditoriale chiara e coerente e un approccio manageriale reattivo agli stimoli dell'ambiente circostante*
- Sono cioè necessarie, cioè, sia un'esplicita formulazione delle idee e degli obiettivi dell'imprenditore/manager (analisi interna) sia una corretta interpretazione del contesto (analisi esterna)
- Questo doppio fronte di indagine consente, in definitiva, di determinare l'attrattiva economica e la fattibilità finanziaria dell'iniziativa
- La comprensione di queste due componenti non significa, però, che esistono contenuti e formati standard per la loro analisi e, in definitiva, per l'intera redazione del piano.
- Non esiste un piano standard che vada bene per tutti i tipi di business: sono la natura e la struttura del business, unitamente ad altri fattori specifici, come l'esperienza dell'imprenditore, a determinare il grado di

approfondimento dello studio, richiesto per l'attività di pianificazione

### 15.11 Funzioni del business plan.



### 15.12 Versioni del business plan VS business model.

STUDIO DI FATTIBILITÀ	BUSINESS PLAN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotto</li> <li>• Clientela target</li> <li>• Concorrenti</li> <li>• Posizione Competitiva</li> <li>• Modalità di Produzione e Distribuzione</li> <li>• Team &amp; Funzioni</li> <li>• Leve di Marketing</li> <li>• Struttura dei Ricavi, dei Costi Previsionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotto</li> <li>• Clientela target e aree di affari</li> <li>• Concorrenti</li> <li>• Strategia aziendale</li> <li>• Piano di Produzione e Logistico</li> <li>• Piano Organizzativo</li> <li>• Piano Marketing</li> <li>• Piano Economico-Finanziario</li> </ul>	<p>➢ Nel <b>Business Model CANVAS</b> non vi è una sezione dedicata ai <b>concorrenti</b> in quanto la competizione viene considerata un <b>fattore</b> di contesto, e quindi <b>esogeno</b> al mdb</p> <p>➢ Nelle attività di <b>business planning</b>, invece, l'<b>analisi della concorrenza</b> viene <b>prima della definizione della strategia aziendale</b> ed influenza spesso il processo di definizione delle attività</p>
<p>➢ Lo <b>studio di fattibilità</b> può essere considerato una <b>versione preliminare</b> e veloce <b>del business plan</b> (di cui ripercorre i temi di indagine)</p>		

### 15.13 Struttura business plan.

Al di là del particolare profilo che può assumere, il *business plan* si compone di **2 SEZIONI** o **macro-aree di lavoro**:

1) *la sezione iniziale, descrittiva*

2) *la parte successiva, che contiene i dati economico-finanziari*

• La **parte descrittiva**, oltre alla presentazione dell'impresa (o del progetto) e alla trasmissione della visione imprenditoriale sottostante, si compone di quelle analisi e studi necessari per una corretta comprensione del mercato, della concorrenza, del prodotto/servizio offerto e del piano strategico e operativo

• La **parte economico-finanziaria** copre invece molte aree di analisi di investimento e di bilancio. Il fine è quello di fornire uno strumento che consenta di interpretare i dati raccolti nella prima parte del business plan, disponendoli in una serie di prospetti che guidino il lettore nella valutazione del progetto e che siano al contempo gli strumenti per una presentazione professionale e accurata dello studio

## 15.14 A chi si rivolge: la doppia funzione del business plan.

- Se per una startup il business plan è in grado di fornire una stima della probabilità di successo, e del conseguente tasso di rischio dell'investimento, *per un'attività già avviata costituisce uno strumento che traduce la visione imprenditoriale di lungo periodo in una guida per la gestione corrente del business.*
- Il *business plan* consente di assistere l'imprenditore/manager in un comportamento sempre reattivo agli stimoli del mondo esterno, ma anche razionale ed efficiente a livello di gestione - mediante la costruzione di prospetti che valutano la performance economica e la sostenibilità finanziaria.
- La *qualità del business plan* come strumento di guida e di valutazione costituisce la sua **FUNZIONE INTERNA**, ossia quella *rivolta all'impresa*.
- La sua qualità di strumento di persuasione circa la bontà dell'iniziativa (es. verso gli investitori prima di decidere dell'eventuale apporto di capitali o verso la direzione aziendale per l'approvazione del piano strategico e l'allocazione delle risorse tra le varie funzioni aziendali) esplica la **FUNZIONE ESTERNA**

## 15.15 Documenti intermedi del business plan.

- Nella stesura di un business plan rivolto a interlocutori interni o esterni è **buona regola predisporre dei documenti sintetici che consentano di introdurre il lettore alla natura dell'iniziativa.**
- La *sintesi* nasce da una **doppia esigenza**, ossia dalla facilità di lettura e dalla riservatezza.
- I *documenti*, definiti '*intermedi*' in quanto derivano da una riclassificazione o da una sintesi dei contenuti, sono l'**Executive Summary** e l'**Investment Memorandum**.
- L'*Executive Summary* è il documento di maggior sintesi, compreso in 2-3 pagine, **redatto per introdurre l'interlocutore al progetto e alle intenzioni di chi ne è promotore.** Chi deve valutare il progetto utilizza questo documento come prima valutazione, traendo subito un'impressione positiva o meno.
- L'operazione di sintesi è molto complessa, considerando tutti i temi che devono essere introdotti nell'*Executive Summary*: le *caratteristiche del progetto (idea, offerta, aree di business)*, *i suoi ambiti (mercato e settore)*, *la strategia perseguita*, *lo stadio di sviluppo* e *i principali risultati economico-finanziari attesi*. Includere tutte queste informazioni senza divulgare al contempo alcun dato confidenziale non è semplice e richiede particolari doti di scrittura.
- L'*Investment Memorandum* è il secondo documento di sintesi di un business plan di maggiore estensione, con una lunghezza che si aggira sulle 15-20 pagine.
- L'*Investment Memorandum* ha i **medesimi contenuti di un Executive Summary**, che però vengono **esposti con un maggior grado di approfondimento**, sia quelli di natura descrittiva (posizionamento, strategia, ...) sia economica (vendite, costi, conti economici e flussi di cassa).
- Occorre precisare che i dati economico-finanziari di sintesi non sono presentati in modo analitico (operazione relegata al business plan in senso stretto) ma sono limitati ad alcuni indicatori di redditività e sostenibilità finanziaria, in alcuni casi affiancati da un'analisi di sensitività delle ipotesi di calcolo effettuate

# 16 Organizzazione e gestione per lo startup aziendale.

## 16.1 Organizzazione: un riepilogo.

- **Organizzazione:** un *concetto polisemico*.
- **Organizzazione Aziendale:** *molteplicità di definizioni con due accezioni prevalenti.*
- **Qualità dell'organizzazione.** (*ordine, controllo*)
- **Valutabilità dell'organizzazione.** (*efficienza, efficacia e equità*)
- **Dimensioni del problema organizzativo-aziendale.**
- **Evoluzione storica e prime teorie.**

## 16.2 Organizzazione aziendale: l'oggetto.

- **Oggetto dell'Organizzazione:** il *Lavoro*
- **Dimensioni del fenomeno organizzativo:** in primis, *Divisione del lavoro e Coordinamento*.
- Le **decisioni di organizzazione**, quindi, riguardano:
  - *la divisione del lavoro tra i diversi operatori*
  - *i meccanismi di coordinamento*
  - *l'autonomia decisionale degli operatori*
  - *i flussi di informazione e di decisione*
  - *il rapporto tra contributi offerti e incentivi ricevuti*

## 16.3 Organizzazione aziendale: l'obiettivo.

- Definizione di un *modello di riferimento* che consenta di **impostare, attraverso tecniche adeguate, la progettazione della struttura (micro e macro) e di interpretarne le caratteristiche**, assumendo come scopo prevalente il conseguimento dell'economicità duratura della gestione d'impresa.
- **Obiettivo dell'Organizzazione e della Progettazione Aziendale**, diviene, quindi:
  - *lo sviluppo le capacità organizzative: capacità di combinazione ottimale (di skills, processi, tecnologie e capacità umane) e unica (che differenzia un'impresa)*

## 16.4 La progettazione: importanza.

- La *progettazione organizzativa* (intesa sia come soluzione ai problemi di divisione del lavoro e di coordinamento, sia come processo attraverso il quale si perviene all'individuazione e all'implementazione di tale soluzione) è **rilevante per i suoi molteplici effetti**  
Essa **influenza** infatti:
  - *il tipo di obiettivi che vengono perseguiti.*
  - *la misura nella quale tali obiettivi vengono raggiunti.*
  - *le modalità del loro perseguimento in termini di risorse impiegate.*
  - *le persone coinvolte in queste attività.*

## 16.5 La progettazione: difficoltà:

- Nell'ambito della progettazione aziendale *le variabili o le leve da gestire sono molteplici*, e ciò assume rilievo sia rispetto all'individuazione della/e variabile/i su cui agire, sia all'esigenza di creare coerenza tra le variabili organizzative o di sfruttare le complementarità.
- Inoltre, data la forte dinamicità ambientale, le *esigenze di intervento sull'organizzazione sono sempre più frequenti* (il che rende sovente necessaria una ri-progettazione)

## 16.6 Organizzazione come combinazione.

- Sul concetto di combinazione insiste la definizione di organizzazione di Kates e Galbraith (2007), per i quali «le capacità organizzative rappresentano la combinazione unica di skills, processi, tecnologie e capacità umane che differenziano un'impresa»
- Essendo create internamente, queste capacità sono difficili da replicare, per cui obiettivo dell'organizzazione e della progettazione organizzativa è sviluppare queste capacità organizzative



## 16.7 La difficoltà progettuale.

- Della progettazione organizzativa è stata sottolineata, oltre che l'importanza, la difficoltà.
- Le variabili o le leve da gestire, infatti, sono molte, e ciò assume rilievo sia rispetto all'individuazione della/e variabile/i su cui agire, sia all'esigenza di creare coerenza tra le variabili organizzative o di sfruttare le complementarità.
- Inoltre, data la forte dinamicità ambientale, le esigenze di intervento sull'organizzazione sono sempre più frequenti (il che rende sovente necessaria una ri-progettazione)

## 16.8 I livelli decisionali.

*Le decisioni circa la progettazione organizzativa vengono inserite in un iter e ricondotte a 3 livelli:*

1. Il **livello della microstruttura** (le mansioni)
2. Il **livello meso-organizzativo** (le scelte di specializzazione e di coordinamento)
3. Il **livello macro-organizzativo** (la forma o l'architettura organizzativa)

## 16.9 Progettazione e Teoria.

- Il *progettare, il ri-progettare e l'implementare un tipo di organizzazione* **non possono essere slegati dalla teoria organizzativa.**
- Le teorie danno fondamento e spiegano gli aspetti più significativi dell'impostazione di progettazione organizzativa di volta in volta adottata e creano un linguaggio comune, introducendo i principali concetti che ricorrono ancora oggi nella progettazione organizzativa

## 16.10 Il ruolo del Top Management.

- L'importanza e l'impatto delle decisioni di progettazione organizzativa implicano l'intervento del **top management**.
  - L'individuazione delle capacità organizzative richiede un'ampia prospettiva strategica (e la definizione della strategia è responsabilità fondamentale del top management)
- Il diverso livello e la molteplicità delle decisioni di progettazione implicano l'intervento di più manager (responsabilità diffusa), ovvero la loro assunzione non può essere realizzata da pochi a beneficio di molti

## 16.11 Importanza della capacità di organizzare.

- In un mondo in rapido cambiamento, in cui le soluzioni organizzative divengono rapidamente obsolete, **la capacità di organizzare diventa più importante di qualunque soluzione specifica.**