



Funded by the
Erasmus+ programme
of the European Union



Entrepreneurs for plasticS'circUlaR Economy

IO1 – Materiale del Corso di Formazione



Funded by the
Erasmus+ programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Tabella dei contenuti

3	Idee e modelli per formare e aiutare gli imprenditori	3
3.1	Gestione del personale.....	3
3.1.1	Tecniche di formazione alternative, giochi di ruolo gratuiti	3
3.1.2	Creazione e sviluppo del team	4
3.1.3	Best Practice	10
3.2	Strumenti di gestione e best practice	12
3.2.1	Modelli di Gestione	24
3.2.2	Differenze tra Business Model e Business Plan.....	25
3.2.3	Strategia di responsabilità sociale d'impresa e non solo (CSR interna e CSR marketing) 38	
3.2.4	Benefit Corporations	41
3.3	Apprendimento permanente	43
3.3.1	L'importanza dell'autosviluppo e della crescita personale	45
3.4	Mappatura degli stakeholder	48
3.4.1	Chi è uno stakeholder?.....	48
3.4.2	Come includere le comunità nello sviluppo del business	48

3 Idee e modelli per formare e aiutare gli imprenditori

3.1 Gestione del personale

3.1.1 *Tecniche di formazione alternative, giochi di ruolo gratuiti*

Le proposte e le aspettative per il futuro del sistema formativo sono orientate verso un'evoluzione e un'innovazione dei formati educativi guidata dalla diversità dei servizi offerti. Il punto centrale è che nell'economia circolare questa è una componente fondamentale, che richiede un esercizio regolare e continuo per essere padroneggiata. Le competenze acquisite attraverso la formazione dovrebbero includere conoscenze e know-how digitali e tecnologici al fine di migliorare le pratiche e ridurre lo sforzo umano necessario per la loro attuazione. Nei prossimi anni, le persone che hanno conseguito una laurea tradizionale dovranno essere sottoposte a una formazione specifica in grado di colmare le lacune nelle conoscenze sopra citate. Gli individui sono chiamati a potenziare le proprie capacità, in modo da acquisire e garantire le proprie competenze e da evolvere nel proprio lavoro per rispondere meglio alle esigenze del mercato. Pertanto, le preoccupazioni sono: o queste competenze saranno valide nel prossimo decennio e l'economia circolare della plastica sarà implementata con le pratiche sostenibili già esistenti, oppure la tecnologia avanzerà a tal punto che queste pratiche e metodi stanno già subendo una mutazione attraverso l'implementazione giorno per giorno, costringendoci ad implementare l'economia circolare in base alla disponibilità e all'evoluzione della tecnologia?¹. Alcune metodologie e tecniche di formazione permettono di sviluppare una prospettiva più ampia che supporta i discenti nell'acquisizione di quanto indicato:

- ✓ Le tecniche e le meccaniche di gamification del gioco di ruolo consentono agli studenti di esercitarsi in situazioni di vita reale attraverso l'impersonificazione e la comunicazione con altre persone in un ambiente ben gestito e controllato. Queste consentono agli studenti di accrescere la loro esperienza attraverso l'interazione con i pari e di sviluppare e consolidare strategie d'azione dipendenti dal contesto ambientale. Sono inoltre in grado di aiutare gli studenti a mettere in pratica ciò che hanno acquisito attraverso le lezioni teoriche dei corsi ai quali sono iscritti, consentendo loro di acquisire migliori competenze utili per la loro futura vita professionale. Il gioco di ruolo è solitamente strutturato in modo da assegnare un compito da realizzare a un gruppo di studenti, i quali poi, attraverso la mutua cooperazione, devono affrontare le situazioni e gli avversari che vengono loro presentati nel modo migliore che sono in grado di concepire. Viene dato loro uno scenario in cui orientare le proprie azioni ed elaborare le proprie strategie (ad esempio: rimanendo nell'ambito dei temi che riguardano il nostro progetto, potremmo assegnare agli studenti un progetto sull'economia circolare delle materie plastiche in cui a ciascuno viene assegnata una categoria definita in termini di produzione, manifattura e altri settori industriali, e il cui scopo è ottenere l'estrazione di prodotti di valore e valorizzazione dei rifiuti procedurali). Attraverso i giochi di ruolo gli studenti saranno facilitati nell'apprendimento delle metodologie di gestione (sia delle persone che dei materiali), impa-

¹ <https://www.pewresearch.org/internet/2017/05/03/the-future-of-jobs-and-jobs-training/>



reranno a coordinarsi con gli altri e, attraverso la discussione, svilupperanno il pensiero strategico e i metodi decisionali che li aiuteranno nelle loro future valutazioni di idee. Considerando la situazione del COVID-19, si suppone che gli studenti si mettano in contatto tramite mezzi digitali e, sebbene questo permetta di raggiungere un diverso livello di partecipazione, la condivisione delle loro idee e la verifica delle loro intuizioni attraverso tali mezzi richiede un livello più elevato di attenzione e di volontà di coinvolgimento.

I giochi di ruolo possono anche aiutare nella creazione di una squadra, fornendo motivazione e zelo. Favoriscono il divertimento nell'esecuzione dei compiti assegnati, accrescendo l'interesse degli studenti. La loro implementazione nel contesto di un'organizzazione aiuta a comprendere che le attività di gruppo consentono una migliore produttività in alcuni compiti che, se svolti individualmente, potrebbero non consentire di raggiungere i livelli di qualità ed efficienza desiderati.

I giochi di ruolo possono anche favorire l'acquisizione di abilità di gestione del tempo, utili per distribuire in modo efficiente i compiti assegnati. Ad esempio, se a uno studente viene improvvisamente assegnato un compito su cui deve lavorare in base alla sua disponibilità di tempo e in base ai compiti dei suoi compagni, ci saranno alcuni membri del team che non agiranno correttamente a causa della loro mancanza di capacità di gestione del tempo, rallentando l'intero processo e generando tempi morti. Le meccaniche del gioco di ruolo migliorano quindi la capacità di gestione del tempo².

- ✓ I rompicapo possono aiutare le persone a mettersi in gioco in modi diversi e a sviluppare e interiorizzare diverse prospettive di osservazione e di pensiero (sia quelle più ampie che quelle più mirate, sia quelle interne che quelle esterne ai compiti assegnati). Potranno anche sviluppare l'attitudine al brainstorming. A titolo di esempio, immaginiamo che a un gruppo di studenti venga assegnato un compito, per il quale preparano delle tessere (o qualcosa di più sostenibile), ognuna delle quali riguarda il compito assegnato individualmente. Giocheranno poi in squadra, collegandosi attraverso i loro compiti e comprendendo il funzionamento dei prerequisiti e la consequenzialità delle varie fasi procedurali (ad esempio: se a uno studente è stato assegnato un compito di procedura di estrazione, questo verrà avviato da tutti insieme e, seguendo il quadro dell'economia circolare, si dovrà lavorare collegando tutti i passaggi ciclici per seguire le 3R evitando ulteriori estrazioni di materiali, ma utilizzando gli avanzi di lavorazione)³. Qui è l'innovazione la chiave: la comunicazione e il lavoro di squadra risulteranno così rafforzati.

3.1.2 Creazione e sviluppo del team

I risultati più elevati si ottengono sempre attraverso il lavoro di squadra, il quale si traduce sempre in uno straordinario servizio al cliente, nel miglioramento delle prestazioni, nell'innovazione, nella gestione dei processi, nella qualità, nell'efficacia dei costi e nel miglioramento della salute e della sicurezza, del morale e delle prestazioni finanziarie⁴. Il modello STAR è noto come una metodologia di sviluppo del team che favorisce lo sviluppo della forza e dei punti di forza del gruppo, del lavoro di squadra, dell'allineamento e del conseguimento di risultati. Il modello aiuta le organizzazioni a

² <https://www.weber.edu/wsuiimages/COE/SecondaryCore/InterdisciplinaryStrategies/3780bookpartL0906.pdf>

³ <https://www.eschoolnews.com/2015/11/17/role-play-active-218/>

⁴ <https://www.clemmergroup.com/services/building-developing-teams/>



identificare i punti di forza e di debolezza individuali dei dipendenti contribuendo così all'organizzazione di uno sforzo collaborativo, allineando il carico di lavoro. La gestione dei punti di forza e di debolezza dipende anche dalla gestione dell'organizzazione, per la quale sono necessarie specifiche competenze manageriali. Attività di leadership ben sviluppate e implementate risolvono molti problemi tra dipendenti.

Nell'economia circolare delle materie plastiche, l'obiettivo principale è quello di innovare e sviluppare e il lavoro di squadra può portare risultati eccezionali in questo senso. Il lavoro di squadra è un aspetto fondamentale in ogni attività, poiché migliora le prestazioni aziendali e lo status finanziario.

Può essere attuato tramite l'assegnazione di un compito a ciascun membro, come se ogni componente fosse l'anello di una catena di attività collaborative, stimolando la generazione di dibattiti costruttivi in grado di migliorare i risultati delle attività, potenziando di conseguenza le capacità comunicative. Queste attività di dibattito favoriscono lo sviluppo di un legame tra i dipendenti, stimolando la creazione di un ambiente di lavoro sano e permettendo loro di godere del proprio lavoro, alleggerendo il ruolo del management, che dovrebbe fissare obiettivi e imporre regole, incoraggiando il brainstorming.

I dipendenti imparano attraverso tutte queste fasi (soprattutto attraverso il brainstorming) come l'industria dell'economia circolare possa essere costruita con una concezione a rifiuti zero⁵.

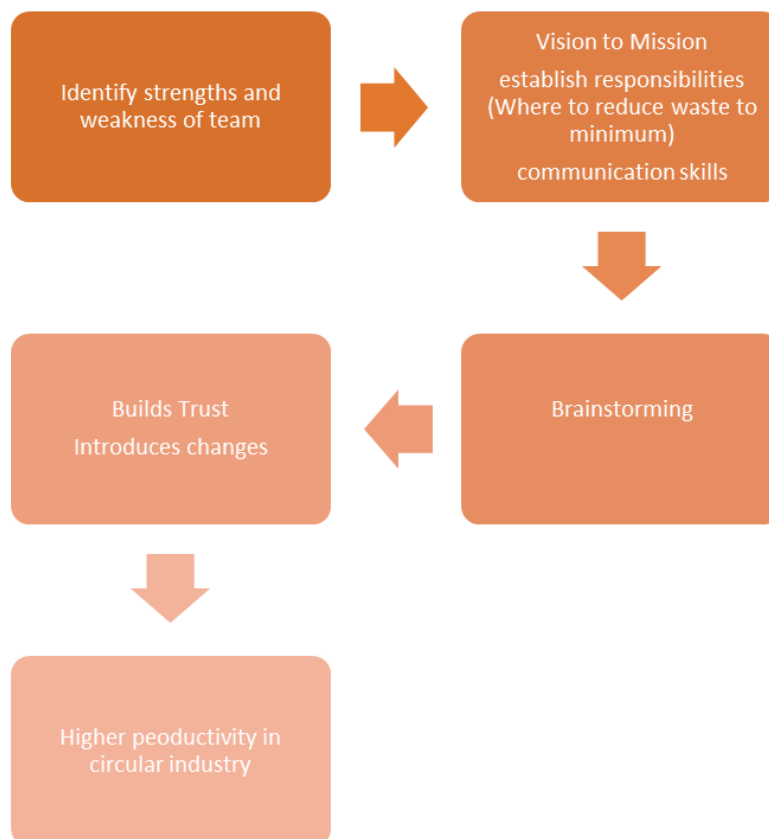


Immagine 1: *Produttività più elevata nell'economia circolare*

⁵ <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/team-building/steps>



- ✓ Un team forte si costruisce quando consideriamo una priorità quotidiana lavorare sul team building. Ai dipendenti viene data l'opportunità di lavorare sui loro compiti, di identificare i loro difetti e di lavorare su di essi per ridurre al minimo il loro impatto sulle attività e di affinare ulteriormente le loro capacità. Questo programma di formazione è stato introdotto anche nelle aziende, dove ha permesso di ottenere risultati sorprendenti.
A tal fine, il primo passo consiste nell'identificare le carenze interne del team (ad esempio, la presenza di meccaniche di gruppo competitive o conflittuali tra i dipendenti più performanti). Il coordinamento del team porterà maggiori possibilità di successo all'organizzazione, quindi i dipendenti devono avere la possibilità di conoscersi e di lavorare in un team in cui le barriere comunicative preesistenti devono essere superate tramite il supporto di un leader.
Il team leader ha un ruolo importante nella costruzione del team e nella qualità dei suoi risultati, la sua interazione con tutti i membri del team deve essere paritaria e deve consentire la discussione delle problematiche e prendere in considerazione tutte le situazioni interne⁶.
- ✓ Quando è presente un obiettivo comune, il team building è efficace. Se l'obiettivo riguarda l'economia circolare della plastica, è necessario che il team di professionisti si eserciti in modalità differenti. I compiti dovrebbero essere periodicamente ridistribuiti, poiché in questo modo ognuno acquisirà conoscenze e competenze diverse e saprà lavorare su idee diverse. I dipendenti sperimenteranno un aumento della creatività e i risultati ottenuti permetteranno di capire quale dipendente è il migliore in ogni specifica competenza. Il loro successo dovrebbe essere premiato con un bonus (o qualsiasi altra alternativa), in quanto questa pratica aumenta lo zelo lavorativo, il pensiero creativo e le pratiche di innovazione, altamente necessarie in una configurazione circolare.

Quali sono le caratteristiche di un team?

È possibile costruire un team da zero?

A che cosa dobbiamo prestare attenzione quando lavoriamo in gruppo??

L'idea imprenditoriale più innovativa non ha futuro senza il giusto team che la sviluppi. Il team è ciò che fa la differenza tra una startup/impresa di successo e una non di successo. Pertanto, il team building è fondamentale fin dall'inizio.

Nella maggior parte dei casi, più un team è eterogeneo più il suo lavoro è efficace: l'eterogeneità tra i membri del team spesso genera una buona dose di creatività. Tuttavia, un team che presenta molte eterogeneità deve identificare obiettivi comuni e condividere un unico scopo.

Un team è costituito da un insieme di elementi e caratteristiche chiave. Questi elementi sono tutti ugualmente importanti e devono essere considerati e coltivati allo stesso modo.

⁶ https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_52.htm

I principali elementi di una squadra sono rappresentati da quanto apportato dai singoli individui. Queste caratteristiche individuali sono:

- ✓ obiettivi individuali
- ✓ motivazioni individuali
- ✓ punti di forza individuali
- ✓ ambiti di sviluppo individuale

La seconda serie di elementi chiave riguarda le dinamiche di gruppo. Queste caratteristiche comuni/condivise sono:

- ✓ obiettivi del team
- ✓ ruoli e responsabilità
- ✓ scopo/finalità del team

Insieme, tutte le caratteristiche individuali e di gruppo determinano le necessità di un team e le regole per lavorare insieme.

Di seguito una breve descrizione di quello che intendiamo con le caratteristiche precedentemente elencate.

1. Caratteristiche individuali

Ogni membro della squadra, in quanto individuo, contribuisce alle dinamiche di squadra con il proprio carattere e atteggiamento. È fondamentale per una squadra (soprattutto all'inizio di un'avventura insieme) prendersi il tempo necessario per conoscersi e soprattutto individuare le caratteristiche individuali che possono facilitare il lavoro di squadra.

Qui di seguito sono elencate le caratteristiche già menzionate. Di ciascuna di esse troverete la descrizione e alcune "domande trigger" che potreste utilizzare in un momento dedicato al vostro team, per agevolare la conversazione, generare un'autovalutazione e sviluppare una più profonda conoscenza reciproca.

<p>Obiettivi/scopi individuali</p> <p>Domanda: "Che cosa voglio ottenere con il progetto a cui mi sto unendo?"</p>	<p>Nell'aderire a un progetto (sia esso una startup, una squadra sportiva o un gruppo di viaggio) cerchiamo sempre di perseguire uno o più obiettivi personali. Si tratta di tutte quelle aspettative personali che ci prefiggiamo per il futuro, quei risultati che vogliamo ottenere (ad esempio, una crescita professionale o personale).</p>
<p>Motivazioni individuali</p>	<p>Le motivazioni sono quelle che ci spingono a scegliere una direzione o a compiere determinate azioni. La differenza tra motivazioni e obiettivi può essere spiegata con la metafora</p>



<p>Domanda: “Cosa mi spinge a scegliere questo progetto/questa squadra?”</p>	<p>del viaggio. Noi viaggiamo verso un obiettivo e la motivazione è il carburante che ci permette di raggiungerlo.</p>
<p>Punti di forza individuali</p> <p>Domande: “Quali sono i miei fattori di valore? Cosa mi rende unico?”</p>	<p>È naturale e indispensabile che ogni membro del team impieghi alcune delle proprie risorse personali per raggiungere gli obiettivi comuni. Queste risorse sono "punti di forza": possono essere tangibili (ad esempio, un'auto, un luogo messo a disposizione del team), intangibili (competenze), finanziarie (ad esempio, un investimento), ecc. A volte c'è un'intesa esplicita sull'uso dei propri punti di forza a beneficio del team, altre volte potrebbe essere implicita perché "sembra ovvio" condividere le proprie risorse per raggiungere un obiettivo comune. In ogni caso, è sempre importante prendersi il tempo per individuarli e riconoscerli con il gruppo.</p>
<p>Ambiti di sviluppo personale</p> <p>Domanda: “Quali sono gli ambiti in cui dovrei/potrei migliorare?”</p>	<p>È normale riconoscere con il nostro team sia i nostri punti di forza che i nostri ambiti che necessitano di sviluppo; da un lato potrebbero rappresentare la necessità di migliorare alcune competenze tecniche o di acquisire ulteriori conoscenze sui concetti chiave del progetto condiviso, dall'altro potrebbero rappresentare difficoltà o ostacoli che gli altri membri del team potrebbero aiutarci a superare.</p>

2. Caratteristiche comuni/condivise

Queste caratteristiche sono il risultato della discussione tra i membri del team. Sono il cuore del lavoro di squadra e possono determinarne il successo. È fondamentale identificarle all'inizio del lavoro di un team e monitorarle nel tempo, mentre il team cresce.

Qui di seguito sono elencate le caratteristiche già menzionate. Per ognuna di esse, troverete la loro descrizione, insieme ad alcune "domande trigger" che potreste utilizzare in un momento dedicato al vostro team, per facilitare la conversazione, generare un'autovalutazione e sviluppare una più profonda conoscenza reciproca.

<p>Obiettivi del team</p>	<p>Questi sono i risultati comuni (sia a breve che a</p>
----------------------------------	--



<p>Domanda: “Che cosa vuole ottenere il team con il nostro progetto?”</p>	<p>lungo termine) che il team vuole ottenere lavorando insieme. È importante che siano precisi, chiari e misurabili con una serie di indicatori.</p>
<p>Ruoli e responsabilità</p> <p>Domande: “Come dovrebbero essere distribuiti i compiti? In quale ambito ciascun membro sarà ritenuto responsabile? In che modo ognuno di noi potrà contribuire?”</p>	<p>Questa caratteristica è particolarmente importante e delicata: la distribuzione dei ruoli e delle responsabilità può influenzare profondamente il risultato del lavoro di un team.</p> <p>Analogamente, per quanto riguarda gli obiettivi del gruppo, un team deve identificare gli indicatori di performance relativi ai ruoli e alle responsabilità di ciascun membro.</p> <p>La distribuzione delle responsabilità dipende dalle competenze e dalle attitudini di ciascuno, nonché dai punti di forza e dalle risorse personali. I ruoli possono essere formali (CFO, PM, ecc.) ma anche informali. È sempre bene identificare i membri più adatti a curare l'umore all'interno del team o quelli che potrebbero essere in grado di sostenere gli altri nel migliorare i loro ambiti di sviluppo.</p>
<p>Scopo/finalità del team</p> <p>Domanda: “Qual è la nostra idea/il contributo del nostro team nella trasformazione dell'esterno nel lungo periodo?”</p>	<p>Lo scopo di una squadra va oltre le sue azioni a breve termine. Ha a che fare con l'impatto che vuole produrre all'esterno.</p> <p>A seconda della natura del team, questo potrebbe perseguire la realizzazione di un impatto limitato (ad esempio, il miglioramento di alcuni processi in un'azienda specifica) o di uno particolarmente complesso (ad esempio, la salvaguardia dell'approvvigionamento idrico per i paesi in via di sviluppo).</p>

3. Insieme, le caratteristiche individuali e comuni innescano altri due elementi chiave per un gruppo:

<p>Esigenze di un team</p> <p>Domanda: “Di cosa abbiamo bisogno per</p>	<p>Una volta che i membri del team condividono i loro punti di forza e di debolezza, nonché i risultati che stanno perseguendo, è utile</p>
--	---



<p>raggiungere i nostri obiettivi/superare le nostre fragilità/crescere?”</p>	<p>elencare tutto ciò di cui il team avrà bisogno per compensare ciò che manca o per promuovere il suo pieno potenziale (ad esempio, ulteriore formazione/un software di gestione del progetto/un momento ricorrente per rilassarsi insieme...).</p>
<p>Regole del lavoro di squadra</p> <p>Domande: “Come dobbiamo comportarci nello svolgimento dei nostri incarichi? Cosa possiamo fare per facilitare il lavoro di squadra?”</p>	<p>In base alle esigenze del team e allo scopo che persegue, i membri dovrebbero elencare una serie di regole che consentano di superare gli ostacoli, facilitare il lavoro di tutti, promuovere le risorse interne e, infine, raggiungere lo scopo comune. Le regole devono essere precise, coerenti e realistiche.</p>

3.1.3 Best Practice

- ✓ Il metodo di team building di **Outback**⁷ ha funzionato per moltissimi team potenziandone i metodi, permettendo alle persone di crescere attraverso l'identificazione dei loro difetti e motivando le loro capacità. Implementano attività interattive diverse e tra loro.
- ✓ **Go-game**⁸ è un'altra nota organizzazione di team building che implementa diversi metodi di costruzione di un team forte. Le loro attività si concentrano sullo sviluppo di un legame sano tra i dipendenti.
- ✓ **Twilio**⁹ fornisce un esempio di team building basato sull'esplorazione delle modalità con cui i team hanno avuto successo. Due sono i valori che sono stati insegnati loro: creare eroi dando potere agli altri ed essere riflessivi senza fare stupidaggini.
- ✓ L'obiettivo e i risultati fondamentali di **OKR**¹⁰ si basa su traguardi ben definiti e misura i progressi compiuti. Adottano un approccio agli obiettivi facile da allineare, che consente di risparmiare tempo, di incrementare la collaborazione e di tenere traccia dei progressi.
- ✓ **Taco bell**¹¹, **Dell**¹², e **adobe**¹³ sono famosi esempi di lavoro di squadra e di creatività, e dispongono di leader forti per tenere in piedi il team. Hanno anche implementato ricompense per il lavoro svolto quando vengono raggiunti risultati notevoli¹⁴.

⁷ https://try.outbackteambuilding.com/ap-team-building-activities/?utm_source=snacknation

⁸ https://www.thegogame.com/team-building-from-snack-nation?utm_campaign=Snack%20Nation&utm_source=Snacknationblog

⁹ <https://www.twilio.org/>

¹⁰ <https://engagedly.com/product-management-okrs-examples/>

¹¹ <https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands>

¹² <https://www.dell.com/it-it>

¹³ https://www.adobe.com/it/creativecloud.html?mv=search&mv=search&sdid=MQH8S7GK&ef_id=bf439b9f1da6188b28d6fa27c99b28a3:G:s&s_kwid=AL13085110!79439783844775!79439911303030

¹⁴ https://www.octanner.com/insights/articles/2020/11/16/ 6_examples_of_excep.html



- ✓ **Uber**¹⁵ è un esempio che viene osservato in tutto il mondo. Ci è voluto del tempo, ma con la migliore gestione possibile ha raggiunto un livello superiore ed è diventato estremamente popolare. Oggi si trova in molti Paesi.

E altri ancora:

- ✓ **Pagelines**: collaborazione con una forza lavoro distribuita.
- ✓ **Baggu**: comunicazione continua tra team bi-costieri.
- ✓ **Dinnerab**: chiarezza e preservazione della cultura, nonostante la forte crescita.

Questi sono gli esempi più famosi e facilmente osservabili di un'efficiente implementazione del lavoro di squadra. Il team building aiuta in questo senso, non c'è dubbio che sia una questione di tempo e che con uno sforzo continuo e un forte lavoro di squadra sia possibile ottenere grandi risultati.

Esiste una rete sostenibile che opera a livello globale e che lavora in ogni Paese come una squadra per ridurre l'inquinamento da plastica e passare all'economia circolare. Questo dimostra come il lavoro di squadra possa aiutare in futuro a far fronte alle sfide ambientali¹⁶.

¹⁵ <https://www.uber.com/it/it/>

¹⁶ <https://wavelength.asana.com/workstyle-6-companies-get-teamwork-right/>



3.2 Strumenti di gestione e best practice

Tutti gli approcci e le tattiche che possono essere necessari per migliorare la produzione e le operazioni di un'azienda sono definiti strumenti di gestione. Il loro obiettivo principale è quello di migliorare il controllo e la comprensione dell'attività aziendale da parte dell'imprenditore, in particolare per quanto riguarda la guida delle persone incaricate di determinati compiti e la loro comprensione di ciò che deve essere fatto esattamente. Essi contribuiscono a un migliore controllo di tutte le operazioni aziendali, aumentando al contempo l'efficienza delle persone coinvolte in ciascuna di esse. In questo capitolo illustreremo gli strumenti di gestione e la loro utilità per gli imprenditori.

Quando si parla di un'azienda, spesso si pensa al marchio e al prodotto che la caratterizzano senza pensare alla complessità del sistema che opera per la realizzazione del prodotto e la visibilità del marchio. Oggi, infatti, parlare di un'azienda significa parlare di un sistema complesso la cui gestione deve essere pianificata non solo con la massima attenzione ma soprattutto con gli strumenti giusti. Parlare di un'azienda significa infatti parlare di persone, prodotti, mercati, clienti e sistemi di produzione e distribuzione. Come vanno gestite tutte queste fasi?

Alla base di una perfetta organizzazione aziendale odierna ci sono una serie di strumenti che garantiscono un corretto controllo di gestione. Il controllo di gestione, però, non può essere improvvisato: deve essere impostato secondo precise strategie, pianificate dopo aver raccolto ed elaborato dati e informazioni relativi agli scopi e alle esigenze dell'azienda stessa. Pertanto, se utilizzati in modo appropriato, gli strumenti di gestione possono essere potenti facilitatori del cambiamento e degli interventi nelle aziende. Possono aiutare a definire una precisa strategia aziendale, a interagire con clienti e dipendenti e a monitorare le prestazioni.

Il termine strumento di gestione descrive qualsiasi "strumento", ad esempio grafici, tabelle di retribuzione, manuali di policy, ecc. ma anche concetti, processi, esercizi e quadri analitici di cui un manager o un'organizzazione hanno bisogno per supportare l'implementazione di concetti e idee a tutti i livelli di concettualizzazione e realizzazione degli stessi, con l'obiettivo finale di supportare i processi organizzativi. Si può dire che ogni strumento è diverso, alcuni, come il benchmarking e la conjoint analysis, sono esercizi analitici specifici con risultati molto tangibili. Altri, come il visioning, la distruzione creativa e l'analisi delle perturbazioni del mercato, sono processi che hanno risultati meno tangibili.

Grazie al "*Bain's Management Tools and Trends Survey*" scritto da D. Rigby e B. Bilodeau, 2018 e al "*Management Tools and Techniques: A Survey*" di D. Rigby, 2001, vedremo quali sono gli strumenti manageriali più utilizzati. Il boom della rivoluzione digitale e le conseguenti innovazioni tecnologiche hanno accompagnato, modificato e in alcuni casi costretto a una riorganizzazione di tutti gli aspetti della vita umana, compresi l'economia, il business e i loro attori. La persistenza e la forza di questa trasformazione digitale emergono dalla "*Bain's Management Tools and Trends Survey*", che mostra come ci sia stata una sostanziale trasformazione dei concetti di gestione e organizzazione aziendale e un progressivo allontanamento dalle classiche strutture gerarchiche. Al contrario, viene favorita una gestione che si concentra sull'innovazione e che spinge il potere e la responsabilità verso la prima linea.



La tabella seguente mostra come la tendenza si sia spostata verso la responsabilità personale d'impresa, sia per le PMI che per le grandi multinazionali.¹⁷

■ The view on management trends

	Agree	Disagree
Today's business leaders must trust and empower people, not command and control them	79%	5%
Culture is at least as important as strategy for business success	75%	8%
Supply chain capabilities are increasingly vital to success in our industry	67%	9%
Digital disruptions and software solutions are rapidly changing the rules of competition	66%	9%
We are disciplined cost managers who focus our spending on strategic priorities	63%	13%
Customers are less loyal to brands than they used to be	61%	15%
We could dramatically boost innovation by collaborating with outsiders, even competitors	59%	15%
Excessive complexity is raising our costs and hindering our growth	58%	16%
Bureaucracy and excessive levels of hierarchy are putting us at a competitive disadvantage	56%	20%
Effective mergers and acquisitions will be critical to success in our industry	56%	19%
We talk about digital strategies, but aren't operationalizing them fast enough	56%	19%
Our company adapts to change faster and better than our competitors do	56%	20%
We innovate through rapid prototyping and collaborative testing with end users	54%	18%
We capture and exploit the full value of data from all corners of our company	53%	22%
We face significant gaps between our IT capabilities and business needs over the next three years	52%	20%
Our advanced analytics capabilities are world class	50%	25%
In our industry, shareholders seem to value growth more than profits	46%	25%
Our IT systems are constraining profitable growth	45%	29%
Insufficient consumer insight is hurting our performance	45%	28%
Our firm's structure and culture impede profitable growth	44%	31%

Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Immagine 2: 1.268 manager hanno partecipato all'indagine Management Tools & Trends di Bain & Company, condotta nell'autunno del 2017. 4 su 5 si sono detti d'accordo con l'idea che i leader aziendali di oggi devono fidarsi e responsabilizzare le persone, non comandarle e controllarle. Solo il 5% non era d'accordo.¹⁸

Gli strumenti di gestione mutano in accordo con i contesti storici, sociali e culturali di un determinato momento storico. La seguente tabella mostra l'evoluzione e gli alti e bassi dei diversi strumenti in diversi contesti storici. È quindi chiaro che gli strumenti di gestione non sono strumenti statici, ma seguono l'evoluzione delle aziende e del contesto (anche territoriale) in cui operano.

¹⁷ <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>

¹⁸ <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>



■ The top 10 tools have varied over time, though 4 remain from 1993

1993	2000	2014	2017
<ul style="list-style-type: none"> • Mission and Vision Statements (88%) • Customer Satisfaction (86%) • Total Quality Management (72%) • Competitor Profiling (71%) • Benchmarking (70%) • Pay-for-Performance (70%) • Reengineering (67%) • Strategic Alliances (62%) • Cycle Time Reduction (55%) • Self-Directed Teams (55%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Planning (76%) • Mission and Vision Statements (70%) • Benchmarking (69%) • Outsourcing (63%) • Customer Satisfaction (60%) • Growth Strategies (55%) • Strategic Alliances (53%) • Pay-for-Performance (52%) • Customer Segmentation (51%) • Core Competencies (48%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Relationship Management (46%) • Benchmarking (44%) • Employee Engagement Surveys (44%) • Strategic Planning (44%) • Outsourcing (41%) • Balanced Scorecard (38%) • Mission and Vision Statements (38%) • Supply Chain Management (36%) • Change Management Programs (34%) • Customer Segmentation (30%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Planning (48%) • Customer Relationship Management (48%) • Benchmarking (46%) • Advanced Analytics (42%) • Supply Chain Management (40%) • Customer Satisfaction (38%) • Change Management Programs (34%) • Total Quality Management (34%) • Digital Transformation (32%) • Mission and Vision Statements (32%)

Note: Tool rankings based on usage
Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Immagine 3: Top ten degli strumenti¹⁹

Le tabelle seguenti mostrano un elenco degli strumenti di gestione più utilizzati al mondo. Si veda anche quale di questi è lo strumento più utilizzato dalle aziende.

■ We focused on 25 of the most popular tools

1 Advanced Analytics	14 Employee Engagement Systems
2 Agile Management*	15 Internet of Things*
3 Balanced Scorecard	16 Mergers and Acquisitions
4 Benchmarking	17 Mission and Vision Statements
5 Business Process Reengineering	18 Organizational Time Management
6 Change Management Programs	19 Price Optimization Models
7 Complexity Reduction	20 Scenario and Contingency Planning
8 Core Competencies	21 Strategic Alliances
9 Customer Journey Analysis*	22 Strategic Planning
10 Customer Relationship Management	23 Supply Chain Management
11 Customer Satisfaction Systems	24 Total Quality Management
12 Customer Segmentation	25 Zero-Based Budgeting
13 Digital Transformation	

*Tool added to the survey in 2017
Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Immagine 4: Strumenti più popolari²⁰

¹⁹ [Bain & Company](#)

²⁰ [Bain & Company](#)

Usage and satisfaction rates

	Usage	Satisfaction
Strategic Planning	48%*	4.03
Customer Relationship Management	48%*	4.01
Benchmarking	46%*	3.94
Advanced Analytics	42%*	4.06
Supply Chain Management	40%*	4.05
Customer Satisfaction Systems	38%*	4.03
Change Management Programs	34%*	3.90**
Total Quality Management	34%*	4.09*
Digital Transformation	32%	4.07
Mission and Vision Statements	32%	4.00
Employee Engagement Systems	31%	3.87**
Core Competencies	30%	3.92
Internet of Things	30%	4.07
Balanced Scorecard	29%	3.93
Business Process Reengineering	28%	4.02
Customer Segmentation	27%**	4.06
Strategic Alliances	25%**	3.93
Agile Management	24%**	4.00
Mergers and Acquisitions	24%**	3.90
Organizational Time Management	22%**	3.96
Price Optimization Models	20%**	4.06
Scenario and Contingency Planning	19%**	3.99
Customer Journey Analysis	18%**	4.06
Complexity Reduction	17%**	3.88
Zero-Based Budgeting	10%**	3.82**

*Significantly above the overall mean (usage=30%, satisfaction=3.99)

**Significantly below the overall mean

Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Immagine 5: Utilizzo e tassi di soddisfazione²¹

Al primo posto troviamo la pianificazione strategica, rispecchiante le sfide e le opportunità sollevate dalle tecnologie digitali, immediatamente seguita dalla gestione delle relazioni con i clienti. Si tratta anche di un riflesso dei repentini e continui cambiamenti che la tecnologia richiede e che pongono il grande problema di capire come essere sorgente di valore per i clienti.

Pianificazione Strategica



Immagine 6: Schema di pianificazione strategica²²

²¹ [Bain & Company](#)

²² <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>

La pianificazione strategica è il processo che porta un'azienda a definire la propria direzione, sia nel momento attuale sia in quello futuro. La pianificazione strategica è un processo vivo. Si divide in 4 fasi: discussione, sviluppo, revisione e aggiornamento. Il documento risultante deve essere continuamente aggiornato con i cambiamenti e/o gli obiettivi raggiunti, evidenziando gli obiettivi a lungo termine e i piani d'azione che verranno utilizzati dall'azienda.²³

1. Fase di Discussione

La fase di discussione ha lo scopo di raccogliere il maggior numero possibile di informazioni, opinioni e input. A tal fine, è importante organizzare riunioni periodiche (con dipendenti, venditori, investitori, analisti e altre persone esterne). Inoltre, è utile condurre un'analisi SWOT (identificare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce).

2. Fase di Sviluppo

Dopo aver raccolto tutte le informazioni, si procederà alla stesura del piano strategico. Un piano strategico è costituito da cinque componenti chiave: una dichiarazione di vision, una dichiarazione di mission, obiettivi e traguardi, un piano d'azione e dettagli sulla frequenza con cui il piano strategico sarà rivisto e aggiornato. Per garantire la fattibilità del piano, gli obiettivi devono essere realistici e misurabili nel medio periodo (3-4 anni).

3. Fasi di Revisione e Aggiornamento

Questa è una fase fondamentale. È stato detto che il piano strategico è un documento vivente, e questa è la fase nella quale - grazie alla frequenza delle comunicazioni, delle revisioni e degli aggiornamenti - è possibile un controllo continuo del piano strategico. Il piano è un documento che deve essere fluido e valido nel tempo e quindi necessita di una revisione periodica e continua. Questo permette di tenere traccia dei risultati, degli errori e delle future azioni di implementazione.

Questo piano gioca un ruolo fondamentale nella crescita e nel successo di un'azienda perché evidenzia come rispondere al meglio alle opportunità e alle sfide.^{24 25} Il processo di pianificazione strategica richiede tempo, ma porta benefici perché favorisce l'aumento della produttività, contribuendo al successo dell'azienda.

Gestione delle relazioni con i clienti

La gestione delle relazioni con i clienti (CRM) può essere definita come un approccio al mercato che pone il cliente - e non il prodotto - al centro dell'attività. A torto, quando si parla di CRM si tende a equiparare questo concetto alla tecnologia o a un sistema informativo. Pur avvalendosi di strumenti informatici, il CRM non è un prodotto, ma una strategia o una filosofia aziendale utilizzata per sviluppare nuove strategie che aiutino a catturare nuovi clienti e a massimizzare i profitti dei clienti fidelizzati. Ciò è possibile grazie all'utilizzo di database in cui sono concentrate tutte le informazioni

²³ <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>

²⁴ <https://sba.thehartford.com/business-management/what-is-strategic-planning/>

²⁵ <https://onstrategyhq.com/resources/strategic-planning-process-basics/>



relative ai clienti: preferenze di acquisto, ordini abituali, dati demografici e informazioni di contatto, ecc.^{26 27}



Immagine 7: Elementi chiave del [CRM](#)

Grazie al CRM, un'azienda costruisce i propri processi aziendali intorno al cliente per migliorarne l'esperienza e la soddisfazione. Seguendo questa logica, la piattaforma CRM supporta soprattutto il lavoro dei reparti marketing, vendite e post-vendita. Ognuno di questi reparti contribuisce alla costruzione dell'esperienza del cliente. Ogni reparto si relaziona con gli altri attraverso input e output, collaborando al successo dell'azienda.

1. Marketing (Automazione del marketing tramite CRM)

Si concentra sulla facilitazione del processo di marketing per renderlo più efficace ed efficiente. Il software CRM con funzioni di automazione del marketing consente di automatizzare azioni ripetitive, come l'invio di e-mail in determinati momenti ai clienti o la pubblicazione di determinati contenuti sui social media. L'obiettivo dell'automazione del marketing con il CRM è quello di trasformare i contatti in clienti consolidati.

2. Vendite (Automazione della potenza di vendita tramite CRM)

È fondamentale tenere traccia di tutte le fasi del ciclo di vendita: dal primo contatto con il potenziale cliente fino alla conversione in cliente consolidato. I venditori saranno interessati ad analizzare i flussi di vendita e lo storico delle azioni compiute con ciascun cliente, per poi pianificare i follow-up più adatti alle singole esigenze.

3. Post-vendita (CRM per l'Help Center, l'Assistenza clienti o il Servizio clienti)

In questo caso, il CRM viene utilizzato come sistema incentrato sul servizio clienti. Con l'automazione post-vendita, il cliente viene assistito attraverso vari canali come telefono, e-mail, basi di conoscenza, portale per i ticket e FAQ.

²⁶ Francis, B., & Ornati, M. (2012). *Customer Relationship Management. Teorie e tecnologie*. Franco Angeli.

²⁷ <https://crmfacile.it/crm-significato-crm-cose-il-customer-relationship-management/>



Diversi aspetti del CRM

Il concetto di CRM può assumere sembianze diverse a seconda del ruolo che le strategie e i sistemi aziendali svolgono all'interno della relazione con il cliente.²⁸ Di seguito vengono presentati diversi CRM, ognuno con un punto di vista specifico:

1. CRM Strategico

Si basa sullo sviluppo di una cultura aziendale che mira a conquistare e mantenere clienti altamente redditizi. Questa cultura deve riflettersi in tutti gli aspetti dell'azienda, dallo stile di leadership all'identità del marchio, e tutte le risorse devono essere destinate ad aumentare il più possibile il valore per il cliente.

2. CRM Operativo

Rappresenta l'insieme di procedure e strumenti volti ad automatizzare, standardizzare e migliorare tutti quei processi che collegano l'azienda con il cliente, attraverso un software che integra le funzioni di marketing, vendita e assistenza. Grazie a questi dati, è possibile segmentare i clienti, gestire le campagne promozionali, automatizzare i processi della forza vendita e gestire i servizi offerti al cliente, come il post-vendita e il customer care.

3. CRM Analitico

Rappresenta l'acquisizione, l'archiviazione, l'elaborazione e l'analisi continua dei dati relativi ai clienti effettivi e potenziali. Questi dati possono essere archiviati in database diffusi all'interno dei vari dipartimenti aziendali. I dati interni possono essere aggiunti a quelli esterni forniti da organizzazioni di business intelligence.

4. CRM Collaborativo

L'obiettivo è quello di facilitare la collaborazione tra i vari attori offrendo strumenti di comunicazione efficienti. Ciò consente di condividere le informazioni sui clienti con le varie aziende coinvolte nelle diverse fasi della filiera, ma anche tra i reparti dell'azienda stessa.

5. CRM Archivio

Questa è l'interpretazione di base del significato di CRM, che lo vede come un archivio di informazioni sui clienti.

²⁸ Wahab, S. (2010). The Evolution of Relationship Marketing (RM) towards Customer Relationship Management (CRM): A Step towards Company Sustainability. *Information Management and Business Review*, 1(2), 88-96.

Analisi Comparativa (Benchmarking)

Il benchmarking è un metodo di valutazione delle competenze di un'organizzazione basato sul confronto con un parametro di riferimento, utilizzato come indicatore chiave di performance indipendentemente dal settore di appartenenza.²⁹

La differenza principale tra un parametro di riferimento e un indicatore di prestazione chiave (KPI) è che, nel caso del parametro di riferimento, ci si confronta con altri (persone o entità); nel caso del KPI, invece, una società confronta i progressi compiuti verso un obiettivo strategico. I KPI possono generare approfondimenti significativi solo se vengono confrontati con obiettivi e parametri di riferimento. I benchmark possono provenire dall'interno dell'azienda, confrontando i reparti e le business unit, oppure possono provenire da ricerche di settore o da studi sulle best practice. Utilizzando questo metodo, le aziende possono verificare se sono in vantaggio o vicine alla concorrenza.

Le aziende utilizzano il benchmarking per confrontare le proprie prestazioni con quelle di altre entità e individuare le opportunità di miglioramento. Di conseguenza, possono valutare meglio i concorrenti e monitorare le loro prestazioni e i loro approcci al business..

L'obiettivo è quello di creare un processo virtuoso di miglioramento continuo delle performance grazie alla ricerca e all'analisi delle best practice aziendali (post-benchmarking) nei settori di riferimento e all'adozione dei modelli delle aziende leader nei prodotti e processi presi in considerazione.³⁰

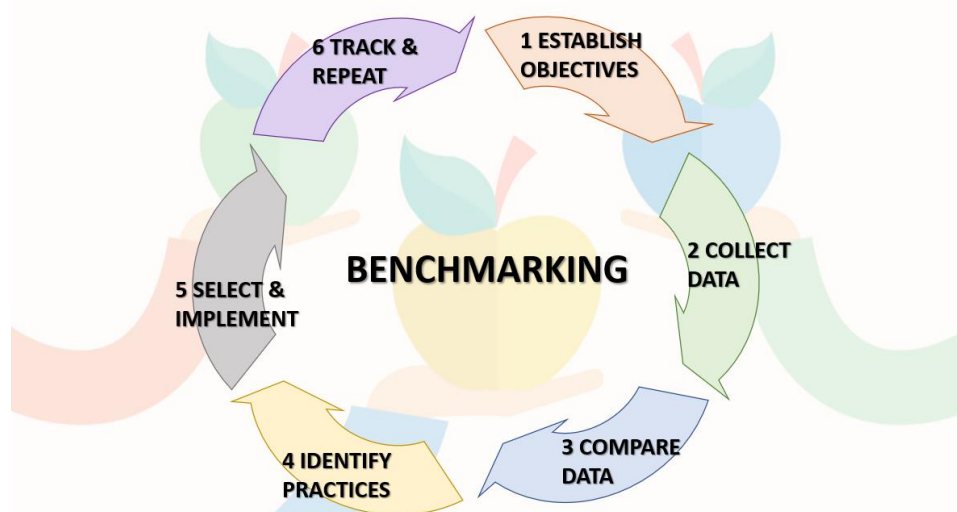


Immagine 8: Fasi del benchmarking

Il processo di benchmarking può essere suddiviso in quattro fasi principali:

- ✓ analisi della concorrenza e ricerca delle migliori pratiche aziendali (fattori di successo),
- ✓ identificazione di un livello di performance da prendere come termine di paragone per valutare la performance dell'organizzazione,
- ✓ apprendimento attraverso il confronto di processi e risultati,
- ✓ preparazione di azioni per ottenere prestazioni superiori (post-benchmarking).

²⁹ <https://asq.org/quality-resources/benchmarking#Studies>

³⁰ <https://www.qualityi.it/benchmarking.html>

Possiamo distinguere quattro tipi principali di benchmarking in base all'oggetto dell'analisi: interno, competitivo, funzionale e generico.³¹

1. Benchmarking Interno

Fa riferimento alle analisi effettuate avendo come termine di paragone altri processi o aree della stessa organizzazione. Il benchmarking interno è l'unico tipo di benchmarking che non si basa sul confronto con altre aziende. Questa peculiarità è anche il suo principale svantaggio, poiché senza il confronto con l'esterno non è possibile aumentare significativamente il livello di performance, in quanto le best practice si svolgono generalmente all'esterno dell'azienda. Il benchmarking interno, invece, permette all'azienda di conoscersi a fondo, individuando le unità operative che necessitano di miglioramenti, di stabilire standard interni e di definire le modalità per raggiungerli. Un altro punto di forza è rappresentato dalla possibilità di migliorare il sistema informativo aziendale e di aumentare la condivisione delle informazioni tra i vari dipartimenti.

2. Benchmarking Competitivo o Esterno

In questo caso, il termine di paragone per l'analisi è rappresentato dai concorrenti. Proprio perché si basa sul confronto tra aziende che competono nello stesso mercato, questo tipo di analisi è piuttosto difficile da mettere in pratica, a causa della scarsa disponibilità delle aziende a condividere strategie e dati interni con le aziende concorrenti. Tuttavia, laddove possibile, il benchmarking competitivo consente di acquisire dalle aziende concorrenti importanti informazioni non solo in termini quantitativi, ma anche in merito ai processi e alle strategie che hanno generato i risultati, facilitando così la comprensione dei fattori che hanno determinato il vantaggio competitivo in un determinato mercato.

3. Benchmarking Funzionale o di Processo

Si tratta di un confronto con altre aziende (di solito le migliori) che eccellono in un'area specifica come le risorse umane, la produzione, le vendite o i sistemi informativi, ecc. Si tratta di un'indagine ad ampio raggio che, invece di concentrarsi su un concorrente in generale, prende in considerazione un particolare settore di quell'azienda leader; inoltre, questo tipo di analisi aumenta la probabilità di ottenere risultati concreti.

Basare la ricerca su un ramo specifico di un'azienda porta alla creazione di nuove e più innovative best practice; inoltre, il processo di acquisizione e condivisione delle informazioni tra le aziende incontra meno difficoltà rispetto al benchmarking competitivo, poiché le aziende non sentono direttamente minacciata la loro leadership di mercato. Le aziende coinvolte nella ricerca, non essendo direttamente in concorrenza, dimostrano una maggiore disponibilità a collaborare e a consentire l'accesso ai propri dati. Il principale svantaggio del benchmarking funzionale risiede nella difficoltà di trasferire pratiche e metodi tra contesti differenti. Per questo motivo, le analisi di questo tipo richiedono un impegno maggiore in termini di costi e di tempo.

4. Benchmarking Generico o di Best Practice

³¹ <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1379>



Questo tipo di ricerca prende come oggetto di riferimento l'analisi di una particolare azienda riconosciuta come la migliore in assoluto in un determinato settore di interesse. Questo tipo di benchmarking è il più difficile da applicare, per l'oggettiva difficoltà di effettuare un corretto confronto tra aziende che possono essere anche molto diverse tra loro. Come nel caso del benchmarking funzionale, però, l'assenza di competizione diretta con gli altri attori coinvolti nel confronto favorisce il reperimento di informazioni del tutto nuove per il proprio mercato e stimola la scoperta di processi innovativi come conseguenza della rielaborazione dei modelli delle aziende ritenute migliori.

Analisi avanzate

Secondo Dataversity, l'analisi dei dati può essere definita come "la ricerca, la scoperta e l'interpretazione di modelli all'interno dei dati".³² Le tecniche di analisi avanzata rientrano in questa ampia categoria di analisi dei dati. Più comunemente, il termine si riferisce al data mining, all'apprendimento automatico, all'analisi prescrittiva, all'analisi dei big data, all'analisi predittiva, alla previsione e, in generale, a qualsiasi analisi che implichi la ricerca di modelli nei dati.³³ Ovvero tutte quelle tecniche di analisi dei dati che funzionano in modo predittivo. Questi strumenti sofisticati per la ricerca, la raccolta e l'analisi dei dati guidano il processo decisionale aziendale in modo più rapido e innovativo per portare a un vantaggio competitivo.³⁴

I vantaggi che l'utilizzo di analisi avanzate comporta sono principalmente 5:

- ✓ più tempo per concentrarsi sulla strategia,
- ✓ miglioramento della gestione del rischio,
- ✓ processi decisionali più accurati,
- ✓ un ROI (ritorno sull'investimento) migliore,
- ✓ condivisione dei dati e responsabilizzazione dei dipendenti.³⁵

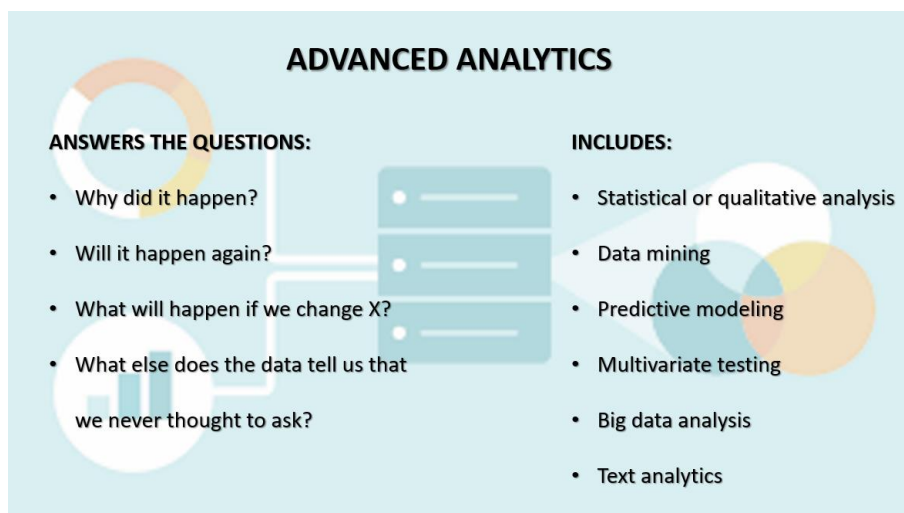


Immagine 9: Controllo incrociato di Advanced Analytics

³² <https://www.dataversity.net/>

³³ Bose, R. (2009). Advanced Analytics: Opportunities and Challenges. *Industrial Management & Data Systems*.

³⁴ Leventhal, B., & Langdell, S. (2013). Adding Value to Business Applications with Embedded Advanced Analytics. *Journal of Marketing Analytics*, 1(2), 64-70.

³⁵ <https://www.tibco.com/it/reference-center/what-is-advanced-analytics>



Gestione della catena di approvvigionamento

Non esiste una definizione univoca di Gestione della catena di approvvigionamento (Supply Chain Management, SCM), in quanto si tratta di un insieme relativamente recente di metodologie di gestione e soluzioni software che consentono di gestire in modo efficiente l'intera catena di distribuzione. Nel 1982, i primi a parlare di Supply Chain Management furono due studiosi, Oliver e Webber, che lo definirono come "una tecnica di riduzione delle scorte nelle aziende appartenenti alla stessa catena di distribuzione". Il termine indicava la gestione delle scorte del magazzino di una catena di fornitura. In seguito sono state coniate altre definizioni che possono essere riassunte in quattro approcci:

- ✓ integrazione logistica³⁶
- ✓ integrazione verticale tra imprese³⁷
- ✓ processo di gestione e coordinamento³⁸
- ✓ filosofia di gestione che guida coloro che operano lungo la catena di approvvigionamento verso la creazione di valore per il cliente³⁹

Nel 2007, il Consiglio dei professionisti SCM ha dichiarato che il Supply Chain Management "*comprende la pianificazione e la gestione di tutte le attività coinvolte nella ricerca, fornitura, conversione e gestione delle attività logistiche. Include anche il coordinamento, l'integrazione e la collaborazione con i partner della supply chain, che possono essere fornitori, intermediari, fornitori di servizi e clienti. In breve, l'SCM integra e coordina la catena di fornitura e la gestione delle relazioni tra i vari attori della catena di fornitura stessa*".⁴⁰

La catena di distribuzione comprende 9 attività:

- ✓ marketing,
- ✓ rapporti con i fornitori,
- ✓ disposizione,
- ✓ gestione delle scorte e stoccaggio delle materie prime,
- ✓ produzione,
- ✓ gestione e stoccaggio dei prodotti finiti,
- ✓ gestione degli ordini di acquisto,
- ✓ gestione delle consegne,
- ✓ logistica di ritorno o logistica inversa.⁴¹

³⁶ Tyndall, G., Gopal, C., Partsch, W., & Kamauff, J. (1998). *Supercharging Supply Chains. New Ways to Increase Value through Global Operational Excellence*.

³⁷ Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management*.

³⁸ La Londe, B. J. (1997). Supply Chain Management: Myth or Reality? *Supply Chain Management Review*, 1(1), 6-7.

³⁹ Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (1990). Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper-Third Party Relationship. *The International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.

⁴⁰ https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921

⁴¹ <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp>



Immagine 10: Caratteristiche della gestione della catena di approvvigionamento⁴²

Il SCM è importante perché il suo scopo primario è controllare le prestazioni e migliorare l'efficienza di un'azienda per ottimizzare il livello di servizio fornito al cliente finale, razionalizzando i costi operativi e il capitale impegnato. Diventa quindi uno strumento importante per migliorare le prestazioni aziendali e la competitività sul mercato, soddisfacendo le esigenze del cliente.

La gestione efficiente della supply chain consente alle aziende di ridurre i tempi e di conseguenza di abbassare i prezzi dei prodotti e di garantire la differenziazione rispetto ai concorrenti. Con l'avvento di Internet e di sempre nuove tecnologie, l'SCM ha aumentato le sue prestazioni diventando ancora più efficiente in termini di tempi, costi, coordinamento e flessibilità aziendale^{43 44}.

⁴² <https://www.businessstudynotes.com/2021/02/what-is-supply-chain-management-scm-example.html>

⁴³ <https://www.ibm.com/topics/supply-chain-management>

⁴⁴ Tan, K. C. (2001). A Framework of Supply Chain Management Literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39-48.



3.2.1 Modelli di Gestione

Non è facile definire cosa sia un modello di gestione, ma in generale possiamo considerarlo come l'insieme delle scelte che un manager o il top management di un'azienda adotta per definire gli obiettivi, coordinare le attività, allocare le giuste risorse e motivare lo sforzo. In altre parole, è la definizione dei confini del lavoro del management. La gestione non è statica e predeterminata, ma cambia e si adatta in base alle aspettative dei clienti e dei dipendenti, al progresso tecnologico e, in base alla concorrenza e alle scelte strategiche dei concorrenti, alle esigenze dei clienti e dei dipendenti.

Per questi motivi, è essenziale che un'azienda scelga o sviluppi un modello di gestione distintivo, poiché il fattore chiave è il grande vantaggio che ne deriva in termini di riconoscimento e competitività⁴⁵.

I modelli di gestione presentano 3 aspetti fondamentali:

- ✓ Un modello di gestione comporta scelte importanti che influenzano le fondamenta di un'azienda. Queste scelte gettano le basi del modo in cui l'azienda sarà gestita e ne modellano le pratiche e i comportamenti specifici. È necessario essere consapevoli di questi principi, che raramente vengono resi visibili e di conseguenza spiegati, altrimenti il rischio è quello di gestire l'azienda alla cieca.
- ✓ Conoscendo i principi di gestione che operano all'interno dell'azienda e comprendendo le alternative esistenti, è possibile modificare le proprie scelte gestionali in modo consapevole per migliorare e produrre un vantaggio competitivo.
- ✓ Un modello di gestione non è sbagliato o obsoleto, ma è il risultato di una scelta. Se la nostra valutazione è realistica e ben ponderata, il modello di gestione che sceglieremo è quello che meglio si adatta alla decisione. Al contrario, se le nostre idee sono confuse, il rischio di scegliere il modello di gestione sbagliato è elevato. Le aziende che generano un vantaggio competitivo dal loro modello di gestione sono quelle che fanno scelte consapevoli e distintive sui principi da seguire.⁴⁶

⁴⁵ Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2015). *Key Management Models: The 75+ Models Every Manager Needs to Know*. FT Press.

⁴⁶ Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your Management Model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2). Available at:
http://iele.ch/pdf/Birkinshaw_What%20is%20your%20management%20model_MIT%202010.pdf



Quale modello è adatto alla tua azienda?

MODEL	MOST SUITABLE UNDER THE FOLLOWING CONDITIONS
Planning Model	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mature business, operating in a stable, predictable industry ■ Turnaround or crisis situation, where clear rules are needed ■ Leaders most comfortable acting as master architects or controllers
Quest Model	<ul style="list-style-type: none"> ■ Established and growing business, with a defined competitive arena ■ Market conditions are dynamic and competitive ■ Leaders emphasize strategy and tactics, often using sports or military metaphors; winning is everything
Scientific Model	<ul style="list-style-type: none"> ■ Human-capital-intensive business, such as professional services or research and development organizations ■ Benign market conditions with plenty of opportunities, often in multiple domains ■ Leaders are typically understated, first among equals, looking to enable others
Discovery Model	<ul style="list-style-type: none"> ■ Early-stage business operating in highly uncertain, fast-changing environment; or established business seeking to rejuvenate itself ■ Competitive arena is ambiguous ■ Leaders are experimenters, open to improvisation, conversation and mutual engagement

Immagine 11: Catalogo dei modelli di gestione ⁴⁷

Non esiste una risposta a questa domanda perché ogni azienda è unica e ha caratteristiche ed esigenze specifiche. Un'azienda può anche avere bisogno di più di un modello di gestione. L'immagine propone una macro classificazione per iniziare a pensare a quale modello sia più adatto alla propria azienda, in modo da rendere più facile la decisione.^{48 49}

3.2.2 Differenze tra Business Model e Business Plan

Prima di proseguire, è necessario chiarire la differenza tra un Business Model e un Business Plan. Molti tendono a confonderli e a considerarli intercambiabili, ma sono simili solo nel nome. Le loro funzioni e finalità sono molto diverse; tuttavia, se usati correttamente, rappresentano strumenti complementari.

⁴⁷ <https://sloanreview.mit.edu/article/what-is-your-management-model/>

⁴⁸ Birkinshaw, J. (2012). *Reinventing Management*. John Wiley & Sons.

⁴⁹ Büyükbacı, P., Ertemsir, E., & Boukari, Z. (2020). Embracing Product Innovativeness in Technology Firms: The Impact of Management Model Principles. *Technology Innovation Management Review*, 10(12). Available at: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_2020_December%20-%203.pdf



BUSINESS MODEL VS. BUSINESS PLAN

A Business Model explains how you are different to competitor and what gives you a strategic advantage. It is a holistic framework to design how a business might create and capture a value. A Business Plan is a detailed document explaining how a business might become viable. Where a business model is made to be tested, a business plan's primary goal is to gain investment.

BUSINESS MODEL	BUSINESS PLAN
<ul style="list-style-type: none"> Who is your customer segment(s)? What is your value offering? How will you reach your customers? What makes you hard to imitate? What resources do you need? How do you make money? 	<ul style="list-style-type: none"> What business are you in? What are your goals? How will you achieve them? What will be the financial benefit? What investment do you need?

Immagine 12: Business model vs business plan

La differenza principale e fondamentale tra il Business Model e il Business Plan è che mentre il primo si riferisce a una rappresentazione meno complessa, solitamente grafica, di come un'azienda crea, fornisce e acquisisce valore, il secondo è una descrizione approfondita, su un lungo modulo testuale, di come l'azienda è strutturata e di come prevede di raggiungere gli obiettivi strategici e finanziari.

Ciò che viene comunemente confuso con il Business Plan non è il Business Model in sé, bensì lo **strumento di modellazione aziendale** - uno strumento che fornisce una base per progettare un business model. È grazie agli strumenti di business modellazione che un imprenditore può identificare i blocchi principali su cui costruire la sua attività e la sua strategia specifica. Questo strumento di modellazione aziendale è solitamente un quadro di riferimento, costituito da un'unica pagina, che consente di analizzare la propria attività da diverse prospettive. A seconda delle esigenze, sono disponibili diverse opzioni di modellazione, come ad esempio i canvas per il modello di business, i canvas per la proposta di valore, i canvas lean e altri ancora. Ognuno di questi strumenti ha caratteristiche diverse che si adattano alle esigenze specifiche dell'imprenditore. Gli strumenti del modello di business sono utili per comprendere un'attività dall'interno o per fare previsioni di crescita e di espansione dell'attività aziendale.

Un **Business Plan** è un documento scritto di più pagine che contiene informazioni dettagliate sull'azienda, sul prodotto/servizio, sul mercato e sulla visione dell'imprenditore per il futuro dell'azienda. È un ritratto molto accurato di ogni aspetto dell'azienda e spazia dal settore, ai prodotti/servizi, ai clienti, ai concorrenti, ai fornitori, a tutti gli obiettivi operativi e finanziari dell'azienda, alla sua strategia di marketing e di vendita. Lo scopo principale di un Business Plan è dimostrare la fattibilità e la sostenibilità economica dell'idea imprenditoriale. Grazie al Business Plan, manager, investitori e qualsiasi altro stakeholder possono ottenere una panoramica completa dell'attività in analisi. Il Business Plan viene redatto per essere valutato e letto dall'esterno ed è particolarmente importante per la richiesta di prestiti, finanziamenti e investimenti. È il modo migliore per dimostrare che l'attività o l'idea imprenditoriale è sufficientemente affidabile e solida per ottenere credito.



Business Model Canvas

Il Business Model Canvas (BMC) è stato ideato e descritto da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur⁵⁰ e progettato per essere uno strumento concreto a supporto di manager e imprenditori. Questo modello ha rivoluzionato il modo di rappresentare un modello di business: il BMC ha il vantaggio di essere facilmente comprensibile, in quanto semplifica i concetti più complessi grazie alla sua rappresentazione visiva chiara, essenziale e intuitiva. Permette di rappresentare visivamente come un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. È un metodo che stimola la generazione di idee e soluzioni, che trasforma un'idea in un progetto concreto, che permette il confronto con i concorrenti, che favorisce e stimola il lavoro di gruppo e di squadra.

Il Canvas model comprende essenzialmente nove elementi riconducibili alle 4 aree principali di un'azienda, ovvero clienti, forniture, infrastrutture e sostenibilità finanziaria. Inoltre, la posizione centrale è occupata dalla proposta di valore, mentre gli elementi a sinistra determinano l'efficienza e quelli a destra la creazione di valore. Vediamo di seguito i 9 elementi che compongono il Canvas model⁵¹:

- ✓ **Partner chiave.** Sono i partner con cui l'azienda intende allearsi per creare valore per il cliente.
- ✓ **Attività chiave.** Tutte le attività chiave che rendono efficace il modello di business.
- ✓ **Proposta di valore.** Riguarda il valore dei prodotti o dei servizi offerti per ogni segmento.
- ✓ **Relazioni con i clienti.** Sono le relazioni che si stabiliscono con il cliente.
- ✓ **Segmenti di clientela.** Si tratta della descrizione dei diversi gruppi di persone e organizzazioni a cui l'azienda si rivolge. Questo blocco consente di identificare i prodotti e i servizi in base alle esigenze di ciascun segmento di clientela.
- ✓ **Risorse chiave.** Ovvero, le risorse chiave dell'azienda.
- ✓ **Canali.** Ovvero i canali attraverso i quali si raggiunge il cliente.
- ✓ **Struttura dei costi.** Si riferisce alla struttura dei costi per le risorse, le attività e i partner chiave.
- ✓ **Flussi di reddito.** Riguarda i ricavi generati.⁵²

⁵⁰ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons.

⁵¹ [Business Model Canvas - A Complete Guide to the Business Model Canvas](#)

⁵² [Business Model Canvas Explained | A Step-by-Step Guide with Examples](#)

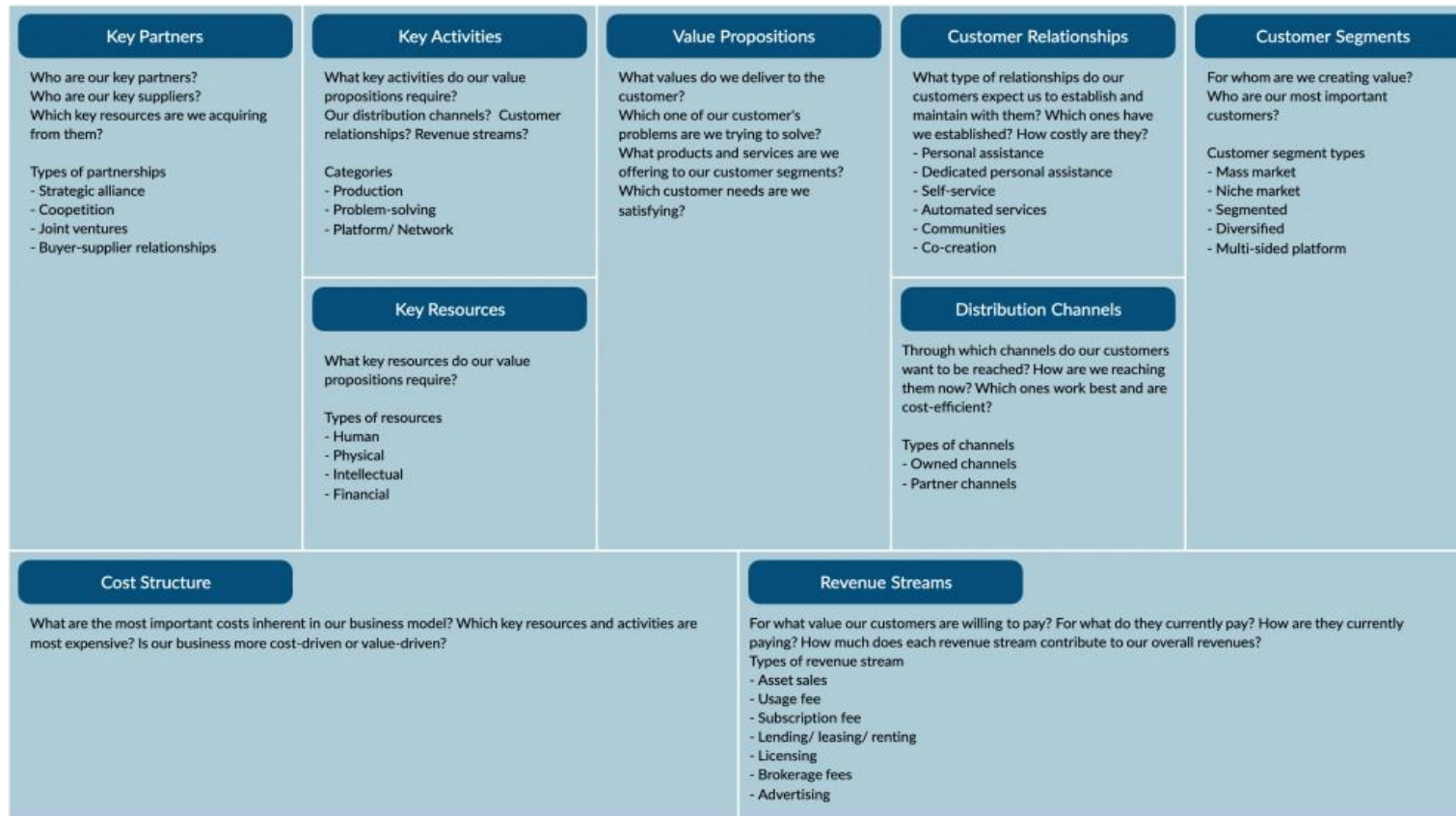


Immagine 13: Business Model Canvas⁵³

⁵³ <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/#:~:text=%20How%20to%20Make%20a%20Business%20Model%20Canvas,communicate%20with%20and%20reach%20out%20to...%20More%20>

Sfruttando la logica del "pensiero grafico", il BMC crea una sorta di linguaggio universale: questo permette di condividere e semplificare concetti complessi che riguardano il funzionamento dell'azienda, rendendoli comprensibili a tutti. Il BMC è uno strumento ideale per avere una visione chiara e schematica di qualsiasi progetto aziendale, dal nuovo prodotto che vogliamo realizzare, all'apertura di una nuova attività imprenditoriale fino al grande progetto industriale.

Gli errori più comuni da evitare:

- ✓ Pensare di essere per tutti. Uno degli aspetti essenziali del BMC è l'identificazione del proprio gruppo target specifico.
- ✓ Pensare di non avere concorrenti. È importante identificare il proprio valore aggiunto rispetto ai concorrenti.
- ✓ Non pensare in profondità e identificare quali sono le attività e le risorse che caratterizzano l'impresa.
- ✓ Non utilizzare il BMC come strumento di condivisione e di dibattito all'interno del team.
- ✓ Utilizzare il BMC senza aver studiato come usarlo e compilarlo. Alcuni professionisti preferiscono saltare questo passaggio e iniziare subito a lavorare con il Canvas. Ma se usato nel contesto sbagliato, potrebbe essere fuorviante per la vostra analisi.
- ✓ Pensare che sia uno strumento statico. Il BMC è una pianificazione iterativa, il che significa che è necessario aggiornarlo regolarmente in base al flusso aziendale.

FOCUS. Progettazione di un Business Models Canvas per l'economia circolare

La breve analisi approfondita che verrà illustrata di seguito si basa sull'articolo scritto da Mateusz Lewandowski "*Designing the Business Models for Circular Economy - Towards the Conceptual Framework*".⁵⁴

Grazie a questa ricerca, sono stati identificati due nuovi domini che si applicano al BMC, vale a dire:

- ✓ Il sistema di ritiro, e
- ✓ I fattori di adozione.

Ciò ha portato alla concettualizzazione di un quadro esteso per il modello di business circolare..

1. Il sistema di ritiro

I loop di materiali sono l'idea centrale dell'economia circolare. Questa idea presuppone che i prodotti, i loro componenti e/o materiali possano essere riutilizzati/ridistribuiti/rifabbricati/rigenerati o riciclati. Ciò richiede una raccolta di ritorno da parte del consumatore. I principi dell'economia circolare applicati alla logistica inversa riguardano la gestione del ritiro, la restituzione e il riutilizzo incentivati e la raccolta dei prodotti usati (ad esempio, H&M raccoglie gli abiti usati).

In una catena di fornitura di materiali, entrambe le direzioni (avanti e inversa) sono possibili, ma la logistica inversa può richiedere partner, canali e relazioni con i clienti diversi. Per evitare confusioni, è

⁵⁴ Lewandowski, M. (2016). Designing the Business Models for Circular Economy – Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8(1), 31-348.

meglio distinguere e aggiungere un nuovo componente per differenziare la specificità della logistica in avanti e inversa.³⁴

2. I Fattori di adozione

Questo aspetto riguarda principalmente l'adattamento a fattori interni ed esterni all'azienda. Da un lato, i fattori interni da considerare sono tutti quei cambiamenti organizzativi che derivano dalla transizione da un modello di business classico a uno circolare. Ciò richiede importanti asset intangibili, come la motivazione del team e la cultura organizzativa, le conoscenze e le procedure di transizione. Queste componenti si basano sullo sviluppo delle risorse umane e sul team building e sull'applicazione di strumenti di change management, oltre che sull'utilizzo di metodi e strumenti per la progettazione di modelli di business e di valutazione.

Dall' altro lato, i fattori esterni includono aspetti tecnologici, politici, socioculturali ed economici. In generale, le questioni tecnologiche riguardano la possibilità di utilizzare tecnologie informatiche adeguate e di applicarle ai processi di gestione. Per politiche si intende la legislazione vigente, i suoi cambiamenti, gli incentivi che possono essere richiesti e le azioni di lobbying. Le questioni socio-culturali riguardano le abitudini dei clienti e l'opinione pubblica, mentre i fattori economici riguardano la domanda di prodotti futuri o le difficoltà nell'adottare i principi dell'economia circolare.³⁴

Con l'aggiunta di questi due nuovi componenti, il BMC sviluppato da Osterwalder e Pigneur si amplia e si adatta a un modello di business circolare. Ora abbiamo 11 elementi.

L'immagine seguente mostra l'adattamento del classico BMC a un modello di economia circolare.³⁴

<p>Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> Cooperative networks Types of collaboration 	<p>Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> Optimising performance Product Design Lobbying Remanufacturing, recycling Technology exchange <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> Better-performing materials Regeneration and restoring of natural capital Virtualization of materials Retrieved Resources (products, components, materials) 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> PSS Circular Product Virtual service Incentives for customers in Take-Back System 	<p>Customer Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> Produce on order Customer vote (design) Social-marketing strategies and relationships with community partners in Recycling 2.0 <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> Virtualization <p>Take-Back System</p> <ul style="list-style-type: none"> Take-back management Channels Customer relations 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> Customer types
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluation criteria Value of incentives for customers Guidelines to account the costs of material flow 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> Input-based Availability-based Usage-based Performance-based Value of retrieved resources 		
<p>Adoption Factors</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizational capabilities PEST factors 				

Immagine 14: Framework del modello di business circolare⁵⁵

⁵⁵ https://www.researchgate.net/figure/A-framework-of-the-circular-business-model-canvas-Source-adapted-from-Osterwalder-and_fig5_291171892

3.2.2.1 Business Plan

La realizzazione di un'azienda o di un business è un processo lungo e articolato, che parte da un'idea e porta alla realizzazione di un progetto ben definito.

Per arrivare al risultato concreto, è necessario passare attraverso molte fasi. La base su cui poi si costruirà tutto il resto è la definizione di una precisa idea imprenditoriale. Per sviluppare un'idea di successo, è essenziale considerare tre cose:

- ✓ che cosa si vuole vendere,
- ✓ a chi lo si vuole vendere,
- ✓ come produrre il prodotto o fornire il servizio.

L'idea imprenditoriale, quindi, deve essere posta in relazione al mercato di riferimento, centrata sui bisogni delle categorie interessate (clienti) e confrontata con i concorrenti. Inoltre, bisogna ricordare e iniziare a pensare all'organizzazione da sviluppare per rendere l'idea concreta.

Il **Business Plan** (BP) è universalmente riconosciuto e apprezzato come lo strumento più efficace per attivare quel processo di pianificazione che, attraverso l'analisi tecnica, porta alla formalizzazione dell'idea imprenditoriale originaria. Un BP è un documento descrittivo di più pagine che riassume in dettaglio gli obiettivi operativi e finanziari di un'azienda e il modo in cui verranno raggiunti. È la mappa aziendale, una guida su come l'azienda raggiungerà i suoi obiettivi specifici. È anche un metodo di analisi estremamente utile per determinare la fattibilità di un investimento, per la gestione dell'azienda e per la ricerca di finanziamenti.

Quando si inizia a scrivere il testo del BP, è necessario essere chiari e concisi. Deve contenere il maggior numero possibile di informazioni, evidenziando gli aspetti chiave e specificando le fonti dei dati, le tabelle e i grafici devono essere chiari e convincenti.⁵⁶

Il BP può avere 2 funzioni, una interna e una esterna:

- ✓ la funzione interna verifica qualsiasi modifica di un'azienda esistente,
- ✓ la funzione esterna riguarda l'analisi e la valutazione di una nuova iniziativa commerciale.

Il BP si rivolge inizialmente all'aspirante imprenditore, che ha bisogno di dotarsi di uno strumento di pianificazione e valutazione per realizzare il proprio progetto imprenditoriale. Successivamente, diventa il documento di presentazione di cui un'azienda emergente o in espansione ha bisogno per raggiungere diversi interlocutori, come ad esempio:

- ✓ possibili partner,
- ✓ istituti di credito,
- ✓ amministrazioni nazionali e locali,
- ✓ enti pubblici.

⁵⁶ https://www.business-plan.it/Business-Plan_guida_al_piano_industriale.pdf

Va precisato che, per quanto riguarda i modelli di business plan, non esiste un modello "uguale per tutti". Tuttavia, qui di seguito viene presentato uno schema generale e completo con le sezioni indispensabili:^{57 58}

1. COPERTINA
2. INDICE DEI CONTENUTI
3. SOMMARIO ESECUTIVO (massimo una pagina, con una chiara spiegazione dell' idea imprenditoriale)
4. PRESENTAZIONE DEL TEAM IMPRENDITORIALE (curriculum e storia di ogni membro, come è nata l'idea, una foto del vostro team, ecc.)
5. L'AZIENDA
 - a. Forma Giuridica
 - b. Sede Centrale
 - c. Dipendenti
 - d. Organizzazione
 - e. Macchinari
6. DESCRIZIONE DEI PRODOTTI O SERVIZI
7. ANALISI DI MERCATO
 - a. Analisi del mercato attuale
 - b. Analisi della Concorrenza
 - c. Valore aggiunto fornito sul mercato dalla nuova attività, rispetto ai concorrenti
 - d. Prospettive di Crescita
8. ANALISI FINANZIARIA
9. ALLEGATI E ALTRI DOCUMENTI UTILI (se necessari)

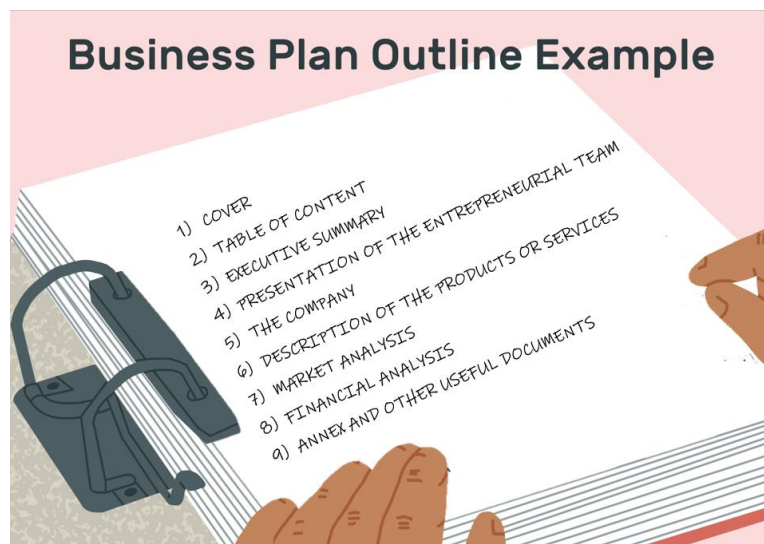


Immagine 15: Schema di business plan⁵⁹

Analizziamo più in dettaglio i punti 7 e 8, data la loro maggiore criticità.

⁵⁷ <https://articles.bplans.com/a-standard-business-plan-outline/>

⁵⁸ <https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/07/24/basic-structure-of-a-business-plan-for-beginners/?sh=394e9d452ad3>

⁵⁹ <https://www.thebalancesmb.com/why-write-a-business-plan-2948013>

Analisi di mercato

L'analisi di mercato si concentra sui segmenti del settore e cerca di identificare il mercato target dell'azienda. La tecnica generalmente utilizzata a tale scopo è la segmentazione del mercato, che utilizza diverse dimensioni come la geografia, le variabili demografiche, le variabili psicografiche e così via. Il mercato target deve essere attraente: l'obiettivo è che l'azienda sia in grado di servire in modo unico il mercato selezionato. A questo punto, è importante includere informazioni su come si comportano i clienti di questo mercato, poiché ciò consentirà all'azienda di adattarsi alle loro esigenze specifiche. Di solito, le imprese di nuova costituzione si rivolgono a una nicchia di mercato anziché a un intero segmento, poiché quest'ultimo è ampio e può presentare alcune difficoltà all'inizio. Un mercato di nicchia è più facile da penetrare perché è solo una parte di un segmento e rappresenta un gruppo ristretto di clienti.

L'analisi del mercato comprende anche un'analisi dettagliata della concorrenza, che deve concentrarsi sui principali concorrenti, sui loro punti di forza e di debolezza, sulle loro strategie, sulla loro posizione nel mercato e così via. Inoltre, deve spiegare come la strategia aziendale scelta posiziona l'azienda rispetto ai concorrenti. Il passo successivo consiste nel definire una posizione di mercato unica. Infine, l'analisi di mercato deve includere una stima delle vendite annuali basata su solide ipotesi. Questo indicherà la quota di mercato che l'azienda intende ottenere. Per la stima delle vendite si possono utilizzare diversi metodi, ad esempio determinare il numero di clienti a cui l'azienda prevede di vendere e l'importo medio che ogni cliente spenderà ("lo scontrino medio"). È anche possibile costruire stime di vendita attraverso un'azienda comparabile, contattando le associazioni di categoria del settore o effettuando una ricerca interna, di solito attraverso Internet.

Piano Finanziario

Grazie al piano finanziario è possibile dimostrare agli investitori che il piano aziendale è anche finanziariamente redditizio.⁶⁰ Un piano finanziario ben fondato fornisce agli investitori un'immagine di:⁶¹

- ✓ **il vostro finanziamento:** di quali e quante risorse e capitali si ha bisogno per l'avvio e il proseguimento dell'impresa e quanto si può investire in essa. È bene anche specificare la strategia per trovare gli investitori.
- ✓ **la vostra struttura dei costi:** qui si evidenzia quali sono i ricavi e le spese previste e quali sono i costi fissi.
- ✓ **il vostro flusso di cassa:** qui è necessario specificare quali fattori influenzano le entrate e le uscite e quali sono le implicazioni sul flusso di cassa.

Il piano finanziario si compone di 3 sottocategorie, ovvero:⁶²

⁶⁰ <https://www.nerdwallet.com/article/investing/what-is-a-financial-plan>

⁶¹ https://www.business-plan.it/Business-Plan_guida_al_piano_industriale.pdf

⁶² <https://articles.bplans.com/the-key-elements-of-the-financial-plan/>

1. Capitale necessario - costi di avviamento

Gli imprenditori, quando avviano la loro idea, devono identificare quanto è necessario avere per avviare l'attività. Ovvero, quali sono le esigenze finanziarie di una start-up. Per farlo, è importante conoscere alcuni concetti economici di base che aiutano a chiarire le questioni cruciali legate al denaro necessario per un progetto. Quindi, gli imprenditori dovrebbero valutare i seguenti aspetti per iniziare ad agire:

- ✓ **Somma degli investimenti.** Si tratta in genere di un elenco di investimenti iniziali, ad esempio per lo sviluppo del prodotto o per i costi di pre-operatività. L'elenco deve essere dettagliato, poiché la somma totale indicherà quanto denaro, o capitale, è necessario per coprire questa parte.
- ✓ **Somma di tutti i costi.** Si riferiscono alla previsione dei costi generati durante il primo anno. È consigliabile pensare che l'azienda non otterrà tutte le entrate previste. Spesso si ipotizza che all'inizio un'azienda genererà perdite anziché profitti e consumerà risorse finanziarie.
- ✓ **Le tasse.** Anche il concetto di fiscalità è molto importante nel modello economico di qualsiasi Paese. Le aziende devono soddisfare i loro diversi requisiti fiscali, come l'IVA (di solito dichiarata trimestralmente), l'imposta sulle società (applicata all'utile ottenuto dall'azienda alla fine dell'anno fiscale) e la previdenza sociale che comprende una percentuale dei salari del personale assunto (pagata mensilmente).
- ✓ **Flusso di cassa.** Significa che un imprenditore deve presentare le previsioni in termini di disponibilità di denaro. Ad esempio, le merci consegnate dai fornitori devono essere pagate a giugno e la produzione sarà terminata a luglio, quindi le vendite saranno possibili a partire da luglio. Ciò significa che le prime entrate inizieranno probabilmente ad agosto o settembre. Nel frattempo, l'imprenditore deve coprire altre spese per la fornitura di energia e acqua o per i salari del personale assunto. Questo argomento sarà illustrato in dettaglio nelle pagine seguenti.

Il costo del capitale proprio e del capitale passivo (prestiti) è chiamato "costo medio ponderato del capitale" (più avanti verranno presentati ulteriori dettagli e un esempio per illustrare il concetto). La combinazione delle due fonti di finanziamento rappresenta un modo ottimale per raccogliere fondi e costruire un'impresa.

Il primo passo per ottenere un finanziamento è stabilire il fabbisogno finanziario dell'azienda in termini di importo e tempistica e determinare l'importo destinato a ciascuna area aziendale. Una condizione fondamentale quando si pianifica un investimento è calcolarne correttamente l'importo e la tempistica, poiché qualsiasi errore in uno di questi due parametri farà aumentare i costi del progetto, con un impatto diretto sui profitti. Il calcolo di un importo eccessivo costringerà gli imprenditori a risolvere le seguenti questioni: la fonte di finanziamento (interna o esterna) e la valutazione del costo opportunità (non sarà possibile utilizzare i fondi aggiuntivi per altri investimenti). Se il finanziamento avviene attraverso fonti esterne (di solito attraverso una banca), l'investimento comporterà un costo operativo maggiore a causa degli interessi. Per quanto riguarda i tempi, gli effetti sono gli stessi di quelli relativi all'importo. Si incorrerà in un costo d'opportunità se la tempistica dell'investimento con risorse proprie si allunga eccessivamente, e i costi aumenteranno pagando interessi in eccesso se la durata della fonte di finanziamento esterna (attraverso una banca) si prolunga più del necessario.

Inoltre, è fondamentale stabilire correttamente la quota di interessi che corrisponde a ciascuna parte o area del progetto. Un'errata distribuzione degli investimenti tra i diversi dipartimenti o aree del progetto sarà il risultato di una cattiva gestione finanziaria e il preludio di ulteriori problemi in quest'area, oltre che per il corretto funzionamento del progetto e la sua redditività a medio e lungo termine. Inoltre, è fondamentale calcolare correttamente il costo effettivo delle risorse destinate a finanziare gli investimenti da realizzare in un progetto.

Spesso, nelle fonti di finanziamento esterne (banca), gli imprenditori non considerano tutte le spese dei costi operativi totali o effettivi. Pertanto, si considerano i costi di un'operazione di finanziamento che sono molto inferiori a quelli reali - con la conseguente sorpresa di scoprire che i calcoli originali sono molto inferiori ai costi reali. Questo, ovviamente, compromette la corretta realizzazione dell'investimento.

A questo proposito, è consigliabile prestare attenzione a tutte le condizioni - non solo a quelle relative al prestito, ma anche al rapporto tra l'azienda e la banca, affinché l'azienda sia idonea a ottenere il prestito. Non solo i tassi di interesse applicati al finanziamento concesso, ma anche il resto delle spese associate dovranno essere considerate, variabili a seconda del finanziamento concesso (mutuo, prestito personale, conto di credito, sconto commerciale, leasing, ecc.)

Quindi, a seconda del finanziamento ottenuto, dovremo prestare attenzione a spese come le spese di apertura, le spese di cancellazione, le spese di perizia (nei mutui ipotecari), le spese di informazione, gli effetti dei costi (nello sconto commerciale), le spese di non smobilizzo (nei conti di credito), le spese notarili, le spese di concordato ipotecario, le spese notarili relative allo scoperto bancario, le spese di manutenzione, ecc. La somma di tutte queste spese determina il costo reale o effettivo dell'operazione, che è una base razionale per decidere se continuare o meno l'operazione a causa dei costi eccessivi.

2. Il fabbisogno di capitale circolante (basato su stipendi, scorte, ricerca, marketing, ecc.)

Le risorse a breve termine sono ottenute principalmente attraverso finanziamenti esterni (banche e fornitori), anche se alcune risorse dell'azienda possono essere orientate al breve termine. I finanziamenti a breve termine vengono utilizzati per ricostituire il capitale circolante per acquistare scorte o finanziare vendite a credito ai clienti o aumentare la liquidità in determinati momenti. Quando l'inventario e i crediti vengono convertiti in liquidità, il prestito viene rimborsato.

Le risorse a breve termine possono provenire, come abbiamo detto, dai fornitori (chiamati "crediti commerciali"), quando i termini di pagamento concordati con loro prevedono un pagamento differito (ad esempio, 30, 60 o 90 giorni dopo la consegna della merce). Possono anche provenire dalle banche se si effettuano operazioni di sconto commerciale di lettere, cambiali e fatture (questi modelli di finanziamento saranno discussi più avanti).

Le aziende devono pensare in modo strategico a ciò che vogliono ottenere, poiché la raccolta di capitali non consiste nel raccogliere il massimo possibile, ma nel coprire le specifiche esigenze di finanziamento identificate in precedenza attraverso un'analisi dedicata. Pertanto, avranno bisogno di un piano strategico da presentare ai loro potenziali investitori. Gli investitori investiranno se riterranno l'attività interessante e potenzialmente redditizia, ma poi saranno interessati a ottenere l'esborso iniziale e i

profitti (ritorni sull'investimento). Per questo motivo, è necessario discutere i termini: quando, a quali condizioni, con quale importo e così via. Si tratta della cosiddetta "strategia di uscita".

Il capitale circolante è la differenza tra attività e passività correnti. Idealmente, il capitale circolante dovrebbe essere positivo, per garantire che l'azienda possa operare con successo. Il capitale circolante è quindi l'ammontare delle attività correnti dell'azienda non finanziate dalle passività correnti. È una misura della capacità finanziaria a breve termine e dell'efficienza di un'azienda. Un capitale circolante positivo indica che un'azienda è in grado di pagare le proprie passività a breve termine, il che è importante per l'equilibrio finanziario di un'impresa. Tuttavia, è possibile avere un capitale circolante positivo e non essere in grado di gestire un fabbisogno di liquidità elevato e inaspettato. Un capitale circolante negativo indica che l'impresa non è in grado di compensare le passività a breve termine con le attività correnti. Questo è sinonimo di difficoltà finanziarie; il fallimento è il caso più grave. Il capitale circolante deve essere sufficiente a mantenere il livello di scorte di materie prime, prodotti in produzione e prodotti finiti per far fronte alla domanda. Inoltre, fornisce un tempo di credito adeguato ai clienti in base al periodo di incasso stabilito.

3. Previsioni dei flussi di cassa che mostrano i ricavi e i costi previsti

L'azienda deve generare un flusso di cassa sufficiente a sostenere i pagamenti dei debiti. L'aspetto più importante per le imprese è la liquidità. Un'azienda solida è un'azienda liquida in quanto i debiti non vengono ripagati con la redditività o il capitale proprio, ma con la liquidità. Un debito può essere visto come un prestito in denaro che deve essere restituito alla banca sotto forma di contanti. In altre parole, un'azienda deve generare flussi di cassa per essere idonea al finanziamento, perché solo un'azienda che genera flussi di cassa può rimborsare il debito.

Il Rendiconto finanziario è il terzo dei principali documenti finanziari: comprende lo Stato patrimoniale e il Conto economico. Il Rendiconto finanziario indica l'andamento della liquidità, che può aumentare o diminuire nel corso dell'anno. Lo scopo di questo rendiconto è quello di valutare lo stato di salute del nostro bilancio di cassa e di pianificare le operazioni future. Il Rendiconto finanziario è un quadro dinamico delle finanze dell'azienda. È un prospetto che mostra la crescita o la riduzione della liquidità attraverso i flussi di cassa generati in qualsiasi area di attività; in altre parole, ci mostra i fondi disponibili e le loro variazioni passate e future. Il Rendiconto finanziario mostra la capacità dell'azienda di generare liquidità e il relativo equilibrio finanziario. Il rendiconto può essere rappresentato in due modi diversi: diretto e indiretto. Molti manager confermano che il rendiconto finanziario è il rapporto più importante perché indica se le operazioni pianificate possono essere realizzate in modo sicuro o meno.

Vedremo che il rendiconto finanziario si suddivide in tre categorie, come di seguito indicato, e in una sezione finale di riepilogo:

- ✓ flusso di cassa da attività operative.
- ✓ flusso di cassa da attività di investimento.
- ✓ flusso di cassa da attività di finanziamento.
- ✓ Sommario.



3.2.2.2 Tabella riassuntiva del Business Plan e del Business Model Canvas

La tabella seguente riassume le principali differenze tra il Business Plan e il Business Model Canvas..

BUSINESS MODEL CANVAS	BUSINESS PLAN
Grafico visivo e sintetico (solitamente 1 pagina).	Documento lungo.
La natura grafica del BMC ne facilita la consultazione e la comprensione da parte di chiunque.	Essendo un documento complesso, non è di facile comprensione per i non addetti ai lavori, soprattutto per quanto riguarda le parti più tecniche dell'analisi finanziaria e di mercato.
Basso livello di dettaglio: si tratta di una semplice immagine raffigurante domande che aiutano a chiarire le idee; il BMC fornisce una rapida panoramica delle attività.	Alto livello di dettaglio: mostra in modo dettagliato la mission, la vision e gli obiettivi di un'azienda.
Tempo: essendo meno dettagliato ed essendo guidato da una serie di domande, è più veloce da scrivere.	Tempo: compilare il testo richiede molto tempo.
Più tempo speso per testare e modificare le ipotesi.	Più tempo speso a giustificare le ipotesi.
Documento dinamico.	Documento poco dinamico.
Aiuta a pensare in modo strategico alla propria attività.	Aiuta a fare più previsioni per il futuro.
Chiarisce come i diversi aspetti dell'azienda siano collegati tra loro.	Non mostra chiaramente le connessioni; è più lineare e discorsivo.
È possibile utilizzare un modello BMC per guidare una sessione di brainstorming su come definire efficacemente il proprio modello di business.	Non esiste un modello unico o prestabilito: ogni business plan può essere diverso dall'altro.
Può essere adattato a qualsiasi dimensione aziendale e può essere utilizzato sia da grandi aziende che da start-up con pochi dipendenti.	Non sempre è facile da implementare per le piccole aziende; a volte la sua stesura richiede l'aiuto di un esperto.
È un documento utile per uso interno, meno per uso esterno (un BMC non è sufficientemente dettagliato per essere presentato a una banca o a un investitore).	È un documento necessario sia per uso interno che esterno. Viene redatto per proporre la nuova attività agli investitori o ai partner, perché include le implicazioni economiche e finanziarie per l'azienda.

Sia il Business Plan che il Business Model Canvas sono modelli di pianificazione importanti e non si sostituiscono l'uno all'altro. In generale, è più utile iniziare a sviluppare la propria idea imprenditoriale utilizzando il BMC e poi approfondirla attraverso un documento più strutturato come il Business Plan. Ogni azienda è un soggetto diverso con esigenze peculiari per le quali un modello sarà da preferire all'

altro. Tuttavia, per citare Steve Blank, *"se non si sono prima testate le ipotesi del modello di business, al di fuori della struttura, il business plan è solo scrittura creativa"*.⁶³

3.2.3 Strategia di responsabilità sociale d'impresa e non solo (CSR interna e CSR marketing)

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è nato durante la Grande Depressione degli Stati Uniti, alla fine degli anni Venti. Negli anni successivi, fino ad oggi, il concetto si è evoluto di pari passo con l'espansione del mercato e delle aziende che vi operano. Le multinazionali e il mercato globale hanno un impatto sociale e politico sempre maggiore sulla società, esacerbando i conflitti tra le due sfere.

Per quanto riguarda la sua natura, i temi trattati e la sua evoluzione storica, definire la CSR non è un compito facile. Nel corso degli anni ci sono state diverse definizioni e interpretazioni di cosa sia la CSR. Ecco le più importanti:

- ✓ Jones, nel 1980, ha definito la CSR come *"l'idea che le aziende abbiano un obbligo nei confronti di gruppi sociali diversi dagli azionisti e al di là di quanto prescritto dalla legge o dal contratto sindacale, indicando che una partecipazione può andare oltre la semplice proprietà"*.⁶⁴
- ✓ Frederick, Post e Davis nel 1992 hanno affermato che *"il CRS può essere definito come un principio che afferma che le aziende dovrebbero essere responsabili degli effetti di qualsiasi loro azione sulla comunità e sull'ambiente"*.⁶⁵
- ✓ Hopkins, nel 1998, ha sostenuto che *"il CRS si occupa di trattare gli stakeholder dell'azienda in modo etico o socialmente responsabile. Gli stakeholder esistono sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Di conseguenza, un comportamento socialmente responsabile aumenterà lo sviluppo umano degli stakeholder sia all'interno che all'esterno dell'azienda"*.⁶⁶
- ✓ Khoury, Rostami e Turnbull nel 1999 hanno definito il CRS come *"la relazione complessiva dell'azienda con tutti i suoi stakeholder". Questi includono clienti, dipendenti, comunità, proprietari/investitori, governo, fornitori e concorrenti. Gli elementi della responsabilità sociale comprendono gli investimenti nella comunità, le relazioni con i dipendenti, la creazione e il mantenimento dell'occupazione, la gestione dell'ambiente e la performance finanziaria"*.⁶⁷
- ✓ Nel 2000 il World Business Council for Sustainable Development ha definito la CSR come *"l'impegno costante delle imprese a comportarsi in modo etico e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando al contempo la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie, nonché della comunità locale e della società in generale"*.⁶⁸

⁶³ [Part I: Validate Your Business Model Start With a Business Model, Not a Business Plan | The Wall Street Journal](#)

⁶⁴ Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67.

⁶⁵ Frederick, W., Post, J. & Davis, K. E. (1992). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. McGraw-Hill: London.

⁶⁶ Hopkins, M. (1998). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. Macmillan: London.

⁶⁷ Khoury, G., Rostami, J. & Turnbull, J. P. (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action*. Conference Board of Canada: Ottawa.

⁶⁸ Holme, R., & Watts, P. World Business Council for Sustainable Development (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. Conches-Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development*.



- ✓ La Commissione delle Comunità Europee nel 2001 ha definito la CSR come *"essenzialmente un concetto in base al quale le imprese integrano le preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nelle loro interazioni con le parti interessate su base volontaria"*.⁶⁹
- ✓ Lea, nel 2002, ha sostenuto che *"la CSR riguarda le imprese e le altre organizzazioni che vanno oltre gli obblighi di legge per gestire l'impatto che hanno sull'ambiente e sulla società. In particolare, ciò potrebbe includere il modo in cui le organizzazioni interagiscono con i propri dipendenti, fornitori, clienti e con le comunità in cui operano, nonché la misura in cui cercano di proteggere l'ambiente"*.⁷⁰
- ✓ Business for Social Responsibilities nel 2003 ha definito la CSR come *"le pratiche commerciali socialmente responsabili rafforzano la responsabilità aziendale, nel rispetto dei valori etici e nell'interesse di tutti gli stakeholder. Le pratiche aziendali responsabili rispettano e preservano l'ambiente naturale. Contribuiscono a migliorare la qualità e le opportunità di vita, danno potere alle persone e investono nelle comunità in cui l'azienda opera"*.⁷¹
- ✓ Van Marrewijk nel 2003 ha sostenuto che *"la sostenibilità aziendale e la CSR si riferiscono ad attività aziendali - volontarie per definizione - che dimostrano l'inclusione di preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni commerciali e nelle interazioni con gli stakeholder"*.⁷²

Riassumendo le definizioni di CSR sopra citate, possiamo vedere che la CSR comprende 5 dimensioni: ambientale, sociale, economica, degli stakeholder e della volontarietà. La CSR si attualizza quando un'organizzazione assume comportamenti di impegno etico, contribuendo allo sviluppo e al benessere economico e sociale, considerando anche la tutela e la risposta ambientale. Questa responsabilità nei confronti del territorio e della società in cui l'azienda opera si chiama CSR..

Corporate Social Responsibility Interna (I-CSR)

A causa della sua sfaccettata complessità, la responsabilità sociale interna delle imprese è un concetto difficile da definire. La frase che meglio descrive il concetto, secondo la Commissione Europea, è "le azioni dell'azienda per raggiungere obiettivi sociali per aumentare il benessere degli stakeholder interni come i dipendenti". La formazione e lo sviluppo dei dipendenti, la salute e la sicurezza, la diversità sul posto di lavoro, le pari opportunità, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, l'ambiente di lavoro e l'impegno negli affari sono tutti temi affrontati da queste iniziative.⁷³

La CSR interna si riferisce alle misure che le aziende adottano per soddisfare le aspettative dei dipendenti, adempiere attivamente e migliorare l'equità organizzativa per i lavoratori (come, ad esempio, migliorare la felicità e la soddisfazione dei dipendenti per quanto riguarda la loro salute⁷⁴) e

⁶⁹ European Commission. Directorate-General for Employment (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Office for Official Publications of the European Communities.

⁷⁰ Lea, R. (2002). Corporate social responsibility: Institute of Directors (IoD) member opinion survey. *IoD: London*. Available at: http://www.epolitix.com/data/companies/Institute-of-Directors/CSR_Report.pdf.

⁷¹ Business for Social Responsibility (2003). *Issues in Corporate Social Responsibility*. Available at: <http://www.bsr.org/AdvisoryServices/Issues.cfm>.

⁷² Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.

⁷³ European Commission, 2001; Turker, 2009b; Vives, 2006; Lindgreen et al., 2009.

⁷⁴ Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., & Jung, S. Y. (2018). The Influence of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: The Sequential Mediating Effect of Meaningfulness of Work and Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(7), 2208.

garantire la sicurezza e lo sviluppo del personale. La CSR interna è fortemente legata al benessere psicologico e fisiologico attraverso la fornitura di servizi di welfare per i dipendenti, e la nozione principale di CSR è quella di beneficiare i dipendenti piuttosto che perseguire gli interessi aziendali.⁷⁵

Corporate Social Responsibility Esterno (E-CSR)

La RSI esterna, invece, può essere definita come *"l'attenzione e la risposta dell'impresa alla società in generale, nonché il suo impegno nei confronti dell'ambiente fisico"*.⁷⁶ Il marketing legato alla causa, il volontariato, le donazioni, le iniziative filantropiche, i progetti comunitari e i programmi di tutela ambientale sono esempi di CSR esterna.⁷⁷

La CSR esterna si riferisce a iniziative di responsabilità sociale a beneficio della comunità locale, dell'ambiente e dei consumatori. La CSR legata alla comunità comprende, tra l'altro, le donazioni di beneficenza a sostegno di cause umanitarie, gli investimenti per lo sviluppo della comunità e la collaborazione con gruppi non governativi. Gli investimenti nella protezione dell'ambiente, come la riduzione dell'inquinamento, le iniziative ambientali e le pratiche che si concentrano sullo sviluppo sostenibile per le generazioni future sono tutti esempi di CSR legata all'ambiente. La CSR incentrata sui consumatori comprende aspetti quali l'offerta di beni o servizi di alta qualità, gli obblighi di assistenza ai clienti e l'andare oltre i requisiti di legge per salvaguardare gli interessi dei clienti.⁷⁸

Responsabilità sociale d'impresa e marketing

La letteratura sul marketing ha fatto eco a questa passione per la CSR. Le reazioni dei consumatori alle attività di CSR, la percezione dell'importanza dell'etica e della responsabilità sociale tra gli operatori di marketing e i vantaggi di marketing derivanti da azioni commerciali socialmente responsabili sono stati tutti oggetto di studio da parte degli accademici.⁷⁹

Secondo il concetto di responsabilità sociale, le imprese dovrebbero essere buoni cittadini, combinando le loro operazioni di guadagno con sforzi che aiutino la società, sia a livello locale che nazionale o globale. Nel marketing, la responsabilità sociale implica la concentrazione degli sforzi per acquisire clienti che desiderano avere un impatto positivo con i loro acquisti. Molte aziende hanno incorporato caratteristiche socialmente responsabili nella loro strategia di marketing come mezzo per fornire buoni servizi e prodotti alla comunità.

La CSR è inestricabilmente legata alle pratiche socialmente responsabili. Amministratori, dirigenti, investitori e stakeholder, ad esempio, devono agire in modo etico e collaborare con la comunità per promuovere attività di marketing adeguate. La pratica di pubblicizzare procedure o prodotti ecologici ingannevoli, nota come greenwashing, suggerisce ai clienti che l'azienda non è dedita alla

⁷⁵ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6678673/#B25-ijerph-16-02476>

⁷⁶ Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.

⁷⁷ https://www.ijmae.com/article_115161_39b5b32e8cfcad68601e84a22ea14ac8.pdf

⁷⁸ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6678673/#B25-ijerph-16-02476>

⁷⁹ <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/Corporate%20Social%20Responsibility%20and%20Marketing.pdf>



responsabilità sociale. Tali azioni, d'altra parte, possono finire per danneggiare il marchio e il successo dell'azienda.⁸⁰

Sebbene possa esserci un investimento iniziale per condividere i guadagni o fare donazioni a persone bisognose, la responsabilità sociale nel marketing crea un'immagine migliore dell'azienda, che può avere un impatto positivo sulla redditività e persino sulla produttività.⁸¹ Aumentare la credibilità e il rispetto di un'azienda o di un marchio rafforzando il senso di responsabilità sociale. Queste aziende possono stabilire la preferenza e la fedeltà dei consumatori dimostrando deliberatamente un comportamento significativo di responsabilità sociale, distinguendosi così dalla concorrenza. Alcune aziende hanno compiuto uno sforzo concertato per collegare il proprio marchio a iniziative socialmente responsabili.⁸²

3.2.4 *Benefit Corporations*

La certificazione B-Corp è una valutazione rinomata in tutto il mondo che valuta l'impatto positivo complessivo di un'impresa.

Si basa su una semplice affermazione: le organizzazioni non profit e i governi non possono affrontare da soli i problemi più complessi della società. Le imprese e le organizzazioni a scopo di lucro possono e vogliono fare la differenza.

Cosa sono le B-Corps?

Le B-Corporations certificate sono quelle che lavorano "per ridurre le disuguaglianze, abbassare i livelli di povertà, avere un ambiente più sano, comunità più forti e creare un maggior numero di posti di lavoro di alta qualità con dignità e scopo".⁸³

Gli affari e i profitti non sono lo scopo delle Benefit Corporations, ma sono invece il mezzo per un fine più grande, ovvero il benessere dei loro dipendenti, delle comunità e dell'ambiente che li circonda.

La famiglia delle B-Corp

Il movimento delle B-Corp è nato negli Stati Uniti grazie al lavoro del B-Lab, una ONG la cui missione è diffondere una nuova cultura internazionale basata sull'impatto sociale e sulla responsabilità di ogni impresa in tutto il mondo.

Il B-Lab ha sviluppato il B-Impact Assessment, disponibile gratuitamente per qualsiasi azienda interessata a misurare il proprio livello di impegno verso le comunità e l'ambiente. Una volta che

⁸⁰ https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Global20Sustainability20Report_October202015.pdf

⁸¹ <https://www.investopedia.com/ask/answers/042215/why-social-responsibility-important-marketing.asp>

⁸² <https://www.marketingstudyguide.com/corporate-social-responsibility-marketing/>

⁸³ <https://bcorporation.eu/about-b-corps>



un'azienda supera la valutazione con più di 80/200 punti, può richiedere il processo di certificazione. Ecco il sito web del B-Lab.⁸⁴

Le B-Corps bilanciano gli interessi degli azionisti con quelli dei lavoratori, dei clienti, delle comunità e dell'ambiente.

- ✓ Le aziende certificate B-Corporation sono quelle che soddisfano gli standard più elevati per quanto riguarda le loro prestazioni sociali e ambientali. Per ottenere la certificazione, un'azienda deve sottoporsi al B-Impact Assessment (sviluppato dal B-Lab) e riportare almeno un punteggio di 80/200.

Nel mondo ci sono più di 3.400 B-Corps certificati, distribuiti in 71 Paesi. Più di 120.000 aziende nel mondo si sono sottoposte al B-Impact Assessment.

B-Corp come soggetti giuridici

A seguito della rilevanza globale del movimento delle B-Corp, molti governi stanno sviluppando la propria legislazione al fine di convalidare le B-Corporations come soggetti giuridici.

Le Benefit Corporations hanno acquisito lo status giuridico nei seguenti Paesi:

- ✓ Italia ("società Benefit")
- ✓ Francia
- ✓ Colombia
- ✓ Ecuador
- ✓ Stati Uniti (36 stati)

Il processo di legalizzazione è inoltre in corso in 5 nuovi Stati Uniti e in altri 12 Paesi del mondo.

Come diventare una B- Corporation certificata

- ✓ Fai il test gratuito: <https://bimpactassessment.net/>
- ✓ Se il tuo punteggio è di 80/200 o superiore, certifica il tuo risultato con B-Lab;
- ✓ Sottoscrivi la Dichiarazione di interdipendenza delle B-Corp!

Further info:

- ✓ A proposito delle B-Corp: <https://bcorporation.net/about-b-corps>
- ✓ B-Lab Europe: <https://bcorporation.eu/about-b-lab>
- ✓ B-Impact Assessment: <https://bimpactassessment.net/>
- ✓ B-Corp certificate: <https://bcorporation.eu/>
- ✓ B-Corps italiane: https://nativallab.com/cms/wp-content/uploads/2020/08/The_B_Book_202008.pdf
- ✓ B-Corp come soggetti giuridici in Italia: <https://www.societabenefit.net/>

⁸⁴ <https://bimpactassessment.net>

3.3 Apprendimento permanente

Definizione

L'apprendimento permanente è una forma di formazione autonoma incentrata sullo sviluppo personale, che consiste nel processo di acquisizione di conoscenze e competenze durante l'intera vita di una persona, con l'obiettivo di perseguire la conoscenza per motivi personali o professionali. Sebbene non esista una definizione standardizzata di apprendimento permanente, in genere ci si riferisce all'apprendimento che avviene al di fuori di un istituto educativo formale (come una scuola, un'università o una formazione aziendale), ad esempio l'educazione informale è quella che si può apprendere nelle case, nei luoghi di lavoro e persino nei luoghi in cui si svolgono le attività di svago.⁸⁵

L'apprendimento permanente si differenzia dal concetto di formazione continua in quanto ha una portata più ampia. A differenza di quest'ultima, che è orientata all'educazione degli adulti sviluppata per le esigenze di scuole e industrie, questo tipo di apprendimento si occupa dello sviluppo del potenziale umano, riconoscendo la capacità di ogni individuo di realizzarlo.



Immagine 16: Apprendimento permanente

L'apprendimento permanente non solo migliora l'inclusione sociale, la cittadinanza attiva e lo sviluppo personale, ma anche l'autosostenibilità, la competitività e l'occupabilità.

L'apprendimento permanente comprende l'educazione olistica e si concentra su due dimensioni: le opportunità di apprendimento lungo tutto l'arco della vita e le ampie opportunità di apprendimento; queste ultime non solo indicano le proposte educative tradizionali e le opportunità moderne, ma

⁸⁵ Valamis, "Develop and maintain strategy- driven learning culture",
<https://www.valamis.com/resources/publications/develop-and-maintain-strategy-driven-learning-culture>

incoraggiano anche le persone a imparare a selezionare contenuti, processi e metodologie che perseguono l'autoprogettazione e l'automiglioramento.

Che si tratti di perseguire interessi e passioni personali o di inseguire ambizioni professionali, l'apprendimento permanente può aiutarci a raggiungere la realizzazione e la soddisfazione personale. Riconosce che gli esseri umani hanno una spinta naturale a esplorare, imparare e crescere e ci incoraggia a migliorare la qualità della nostra vita e il senso di autostima prestando attenzione alle idee e agli obiettivi che ci ispirano.

Caratteristiche chiave ed esempi

Le caratteristiche principali di questo tipo di apprendimento sono il fatto che è volontario, auto-motivato, auto-iniziato e auto-appreso; non sempre richiede un costo ed è spesso informale.

Alcuni esempi di apprendimento permanente sono lo sviluppo di una nuova abilità, lo studio da autodidatta, l'apprendimento di un nuovo sport o attività, l'apprendimento di una nuova tecnologia, l'acquisizione di nuove conoscenze, ecc.

Benefici dell'apprendimento permanente

Incorporare l'apprendimento permanente nella propria vita può offrire molti vantaggi a lungo termine, tra cui:

Rinnovata automotivazione: a volte facciamo le cose solo perché dobbiamo farle, come andare al lavoro o pulire la casa. Scoprire cosa ci ispira ci ricorda che possiamo davvero fare le cose che vogliamo nella vita.

Riconoscere gli interessi e gli obiettivi personali: riaccendere ciò che ci rende attivi come persone riduce la noia, rende la vita più interessante e può persino aprire opportunità future. Non si può mai sapere dove ci porteranno i nostri interessi se ci concentriamo su di essi. Ad esempio, avere un nuovo hobby, che sia la lettura, lo sport, la cucina, significa non avere paura di sperimentare, investire su se stessi, identificare i propri punti di forza e di debolezza e comprendere il proprio valore aggiunto. Avere un hobby nella propria vita è utile sia a livello privato che professionale, in quanto può essere inserito nel proprio curriculum vitae.

Miglioramento di altre competenze personali e professionali: mentre siamo impegnati ad apprendere una nuova abilità o ad acquisire nuove conoscenze, stiamo anche costruendo altre preziose competenze che possono aiutarci nella nostra vita personale e professionale. Questo perché utilizziamo altre abilità per imparare qualcosa di nuovo. Per esempio, imparare a cucire richiede la risoluzione di problemi. Imparare a disegnare comporta lo sviluppo della creatività. Lo sviluppo delle competenze può includere abilità interpersonali, creatività, risoluzione dei problemi, pensiero critico, leadership, riflessione, adattabilità e molto altro. Per monitorare i risultati dell'apprendimento e l'acquisizione di nuove competenze, esiste uno strumento sviluppato e organizzato dai programmi europei. Youthpass⁸⁶ è uno strumento di riconoscimento per l'apprendimento non formale e informale nei progetti giovanili, come i progetti ERASMUS+.

⁸⁶ <https://www.youthpass.eu/en/>

Miglioramento della fiducia in se stessi: diventare più competenti o abili in qualcosa può aumentare la fiducia in se stessi sia nella vita personale che in quella professionale. Nella vita personale, questa fiducia può derivare dalla soddisfazione di dedicare tempo e sforzi all'apprendimento e al miglioramento, dandoci un senso di realizzazione. Nella vita professionale, la fiducia in se stessi può essere la sensazione di fiducia nelle proprie conoscenze e nella capacità di applicare ciò che si è appreso. Ad esempio, imparare una nuova lingua straniera con una certificazione UE permette di acquisire maggiore fiducia in se stessi, di gestire lo stress quotidiano e di mantenere la mente stimolata, contribuendo al benessere e al buon umore.

3.3.1 *L'importanza dell'autosviluppo e della crescita personale*

Networking e webinar

Oggi il networking professionale è un'attività essenziale per creare sinergie, contatti, collaborazioni utili in un contesto sempre più competitivo.

A sostegno di questa tesi, per chi ancora non ci credesse, ci sono diversi studi. Un esempio è un'indagine condotta dalla Harvard Business Review che ha coinvolto 165 avvocati di un grande studio legale nordamericano. I dati hanno dimostrato che il loro successo professionale era in gran parte determinato dalla capacità di fare networking professionale, un'attività che svolgevano al di fuori dell'ufficio, per acquisire nuovi clienti dall'esterno. Gli avvocati che hanno deciso di trascurare questa attività hanno svolto un numero ridotto di ore di consulenza e sono stati quindi "penalizzati" rispetto ai colleghi più connessi.

Cosa significa creare una rete?

Significa sviluppare e coltivare relazioni e contatti, creare una propria rete personale e professionale, ampliarla in modo efficace e mirato, alimentarla nel tempo. Significa creare nuove e forti sinergie. Il legame che vi unirà alle persone della vostra rete, infatti, è quello della reciprocità, basato sul dare e ricevere, sullo scambio di tempo, consigli, suggerimenti, supporto, condivisione, know-how, referenze e soprattutto fiducia.

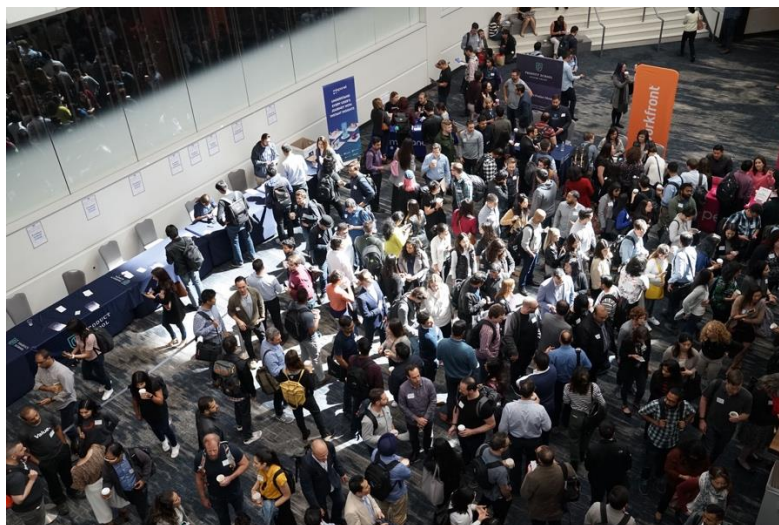


Immagine 17: Fare network

Per creare una rete efficace, è importante pensare alla propria rete come a un pubblico non troppo ristretto ma selezionato, che può appartenere al proprio settore o, se non altro, a quello in cui si vuole entrare nei prossimi anni. Eliminate il superfluo: deve restare solo il cerchio della fiducia. In breve, tenete buoni quelli con cui condividete certi valori, filosofie professionali e che hanno un certo tipo di reputazione nel vostro settore.

In sintesi, potremmo dire che una puntuale attività di networking permetterà ad aziende, manager e giovani imprenditori di costruire nuove relazioni professionali, utili per:

- ✓ Sistematizzare l'implementazione di nuovi contatti. In questo modo si definirà una vera e propria attività multilivello, grazie alla quale si riuscirà a relazionarsi con persone mai incontrate prima, grazie a un contatto ponte, comune a entrambi. E così via per i contatti successivi.
- ✓ Trovare nuove opportunità di lavoro.
- ✓ Fare talent scouting di persone che possono ricoprire ruoli nell'azienda di appartenenza.
- ✓ Rafforzare le relazioni per potenziali opportunità di co-marketing o collaborazione.
- ✓ Condividere informazioni sul settore e sul mercato che consentano all'imprenditore di operare con maggiore consapevolezza e di essere più competitivo.
- ✓ Scambio di opinioni e punti di vista, attraverso focus group online e offline (social network, ma anche fiere di settore, eventi di settore...)

Per raggiungere questi obiettivi, il giovane imprenditore dovrà essere costante nel portare avanti diverse attività in parallelo, attraverso gli ormai innumerevoli strumenti e opzioni utili a creare interlocuzioni di valore: E-mail, LinkedIn, Twitter, eventi offline, Webinar. Tutti funzionali al mantenimento, alla creazione e al governo delle relazioni con gli altri soggetti in modo organizzato e consapevole.

La recente situazione di chiusura a cui ci siamo dovuti adattare a causa dell'emergenza sanitaria COVID-19 ci ha portato a modificare molte delle nostre abitudini. Tra queste, l'assenza di interazioni fisiche è stata sicuramente quella che ha avuto il maggiore impatto. Fortunatamente, i moderni mezzi di comunicazione ci sono venuti in soccorso: sistemi di videoconferenza come Zoom, Skype, Teams, WebEx o GoToMeeting - solo per citare alcuni esempi - si sono rivelati essenziali non solo per continuare a lavorare, ma spesso anche per mantenere "viva" la nostra rete di contatti.

A causa dell'accelerazione causata dal blocco, i webinar sono diventati il tema caldo del momento. Sempre più organizzazioni stanno scoprendo il potenziale dei webinar per una comunicazione efficace e personale con dipendenti, partner, clienti, cittadini e/o altre parti interessate.

I principali vantaggi che un webinar può offrire sono:

- ✓ **INTERAZIONE:** sia con i relatori che con gli altri partecipanti.
- ✓ **MIRATO E/O PIÙ AMPIO E A LUNGO TERMINE:** il seminario sarà disponibile anche dopo la diretta.
- ✓ **ACCESSIBILITÀ:** sono facilmente accessibili, ed è facile parteciparvi (basta una connessione a internet); questo fa risparmiare tempo ma soprattutto costi di viaggio.
- ✓ **SIMULTANEITÀ.**
- ✓ **CONSERVAZIONE E CONDIVISIONE DELLE CONOSCENZE.**



- ✓ **APPRENDIMENTO:** in un webinar, l'impatto del messaggio comunicativo aumenta enormemente grazie alla combinazione di diversi fattori, quali: l'ascolto e la visione del relatore, l'osservazione delle slide della presentazione e l'interazione attraverso elementi interattivi.
- ✓ **MISURABILE:** tutto ciò che riguarda il webinar è misurabile: il numero di spettatori, la durata e i tempi di visualizzazione, le conversioni, le chat, i sondaggi e i momenti di registrazione. Ciò significa che è possibile misurare con estrema precisione ciò che ha funzionato bene e ciò che ha funzionato meno, nonché ciò che il webinar ha offerto.



Immagine 18: Interagire sui Social Network

Uno dei punti fondamentali è sempre la creazione di una rete attraverso i webinar; l'interazione con i partecipanti, infatti, offre opportunità di social networking attraverso l'esperienza formativa online condivisa dai partecipanti. Alcuni webinar hanno un portale di comunità, o un gruppo di membri post-webinar supportati dai conduttori. Combinateli con LinkedIn, Facebook e altri canali di social network sul Web per stabilire relazioni reciprocamente vantaggiose con relatori e partecipanti.

3.4 Mappatura degli stakeholder

3.4.1 Chi è uno stakeholder?

Uno stakeholder è chiunque sia interessato alla tua attività, chiunque ne sia influenzato, sia direttamente (ad esempio un cliente) che indirettamente (ad esempio la comunità) e chiunque abbia un impatto su di essa, sia direttamente (ad esempio un fornitore) che indirettamente (ad esempio la pubblica amministrazione). L'identificazione e la mappatura degli stakeholder è fondamentale per diversi motivi:

- ✓ favorisce la consapevolezza della complessità dell'ambiente che circonda la vostra azienda e di come interagisce con voi;
- ✓ vi aiuta a visualizzare gli stakeholder più vicini a voi e quindi più influenti sulle vostre decisioni;
- ✓ consente di pianificare le strategie future per iniziare a coinvolgere i partner più importanti;
- ✓ aiuta ad accrescere la consapevolezza dell'impatto sociale, ambientale ed economico della vostra attività sia a livello locale che globale.

3.4.2 Come includere le comunità nello sviluppo del business

La comunità che circonda un'azienda sostenibile, sia a livello locale che globale, è uno dei suoi principali stakeholder. Un'azienda e una comunità possono prosperare reciprocamente grazie alle proprie azioni, generando valore sociale, economico e ambientale l'una per l'altra.

Una comunità che è in contatto diretto con un'azienda la aiuta a:

- ✓ leggere le esigenze dei suoi potenziali clienti e i loro cambiamenti in tempo reale;
- ✓ costruire una solida base di marketing;
- ✓ attrarre competenze, talenti e lavoratori motivati;
- ✓ mantenere il sostegno delle istituzioni;
- ✓ ecc.

Un'impresa che si prende cura di una comunità può significare:

- ✓ migliori risultati in termini di occupazione;
- ✓ un impatto sociale positivo sul territorio grazie alle politiche di welfare;
- ✓ un impatto economico positivo sul territorio;
- ✓ ecc.

Le comunità possono essere coinvolte nel processo decisionale dell'azienda in molti modi diversi, sia per progettare soluzioni migliori per i propri clienti, sia per risolvere insieme alcune sfide che hanno un impatto sia sull'azienda che sulla comunità.

Ecco alcune iniziative innovative che un'azienda può organizzare a tal fine.

Hackathon

Gli hackathon sono competizioni intense e brevi in cui i partecipanti esterni (ad esempio studenti, start-upper, professionisti, famiglie...) si concentrano su una sfida proposta dagli organizzatori. Hanno a



disposizione un tempo molto breve (24 ore o poco più) per lavorare in team al fine di proporre un'idea che possa risolvere la sfida. Di solito è coinvolta una giuria e le squadre che propongono le idee migliori possono vincere un premio e partecipare attivamente alla realizzazione del proprio progetto.

Gli hackathon hanno successo quando riescono a ispirare attivamente i partecipanti e a farli sentire come se stessero giocando "sul serio".

- ✓ L'organizzatore può essere un'azienda o un'istituzione.
- ✓ Prima di organizzare un Hackathon assicuratevi di avere in mente una sfida chiara e avvincente e possibilmente alcuni target precisi che vorreste coinvolgere.
- ✓ Assicuratevi di voler investire alcune risorse in attività di marketing e di gestione dell'evento.

Project Works (lavori di progettazione)

I Project Work sono spesso il risultato di una partnership tra un'azienda e uno o più soggetti educativi (scuole, università, ecc.). Si tratta di sfide più lunghe che un'azienda può proporre a un gruppo di studenti di qualsiasi età. Durante lo sviluppo del progetto, gli studenti sono seguiti dai loro insegnanti e da alcuni mentori appartenenti all'azienda.

Durante il processo, i partecipanti hanno la possibilità di sviluppare le loro competenze e conoscenze scolastiche esercitandole su un caso reale, mentre l'azienda ospitante può beneficiare della loro prospettiva esterna e del loro atteggiamento innovativo.

Tra i risultati di un project work, oltre ad alcune nuove idee interessanti, potrebbe esserci anche la possibilità di individuare studenti che potrebbero iniziare uno stage o una collaborazione all'interno dell'azienda.

- ✓ Un project work è funzionale finché c'è un'effettiva, efficace e collaborativa responsabilità di tutoraggio condivisa dalle parti coinvolte (scuola e azienda).
- ✓ La durata di un project work dipende dall'età degli studenti e dalla complessità della sfida da affrontare. Può variare da 20 a 100 ore (o più, se necessario) distribuite in un periodo di tempo considerevole.

Workshop generativi

A volte un'azienda può avere "solo" bisogno di esplorare nuove prospettive su come affrontare un problema complesso, o di aprire una conversazione e raccogliere feedback su una nuova linea di servizi. In questi casi, i workshop generativi potrebbero essere una soluzione interessante.

Un workshop generativo è un'esperienza proattiva che coinvolge partecipanti eterogenei.

Di solito si tratta di un'esperienza più breve e approfondita in cui i partecipanti discutono e praticano attività legate a un tema specifico proposto dall'organizzazione ospitante. Ci devono essere sempre uno o più facilitatori per condurre il gioco e registrare i risultati. Questi workshop di solito combinano giochi ed esperienze di rottura del ghiaccio con attività di brainstorming e prototipazione: tutti strumenti che facilitano l'empatia e le capacità di pensiero laterale all'interno del gruppo di partecipanti.



- ✓ I laboratori generativi sono un buon modo sia per le aziende che per le istituzioni di entrare in contatto con i propri beneficiari.
- ✓ Di solito coinvolgono la parte più vicina e affezionata della propria mappa di stakeholder (la cosiddetta comunità).
- ✓ Un workshop dura normalmente 8-10 ore (ad esempio durante un fine settimana).
- ✓ Devono essere pianificati con cura e condotti da professionisti in grado di "leggere la stanza", mantenere un ambiente amichevole, osservare e riferire i risultati.

Focus Group

I focus group, rispetto ai workshop generativi, sono più brevi e si basano principalmente sulla conversazione anziché su attività di prototipazione. Sono normalmente adatti a raccogliere feedback, mentre non sono ideali per la generazione di soluzioni innovative a un problema.

Di solito non durano più di un'ora. Ogni focus group dovrebbe coinvolgere al massimo 3-10 partecipanti. Un gruppo più numeroso sarebbe dispersivo e renderebbe difficile per i facilitatori raccogliere in modo efficiente i risultati del gruppo.