



LICEO SCIENTIFICO e MUSICALE "G. MARCONI"

Via Nanterre, 10 – 61122 PESARO



centralino 0721/453136 – segreteria 0721/453137 – presidenza 0721/453138 – fax 0721/414254
e-mail: marconi@lsmarconi.it PEC: liceomarconi@cert.ipoint.it web: www.lsmarconi.it
C.F. 80005590411 P.I. 02037140411

INTRODUZIONE E METODOLOGIA

Prima di affrontare la sfida della progettazione per partecipare al concorso “Lo sviluppo che vorrei: equo e sostenibile” gli studenti che hanno scelto il corso opzionale “Economia alternativa: creazione di start up sociali” si sono posti alcune domande sul nostro contesto socio economico e si sono poste delle basi teoriche per costruire dei progetti utili e funzionali che potessero rispondere al desiderio di creare degli studenti e le esigenze del territorio. Il modello studiato e analizzato dal prof. Armando Bottazzo per progettare le varie “start up” sociali che rispondevano ai criteri del concorso è quello del Business Model Canvas che verrà descritto.

Le lezioni si sono sviluppate in maniera coinvolgente, dividendo la classe in quattro gruppi di lavoro per creare così quattro progetti. Di conseguenza il lavoro in “team” è stato un nuovo modo di approcciarsi per gli studenti alla materia e al progetto. I gruppi si sono quindi auto-organizzati per definire i ruoli e le attività da concludere. Ogni due settimane ogni team forniva una presentazione di dieci minuti del progetto sulla validazione progetto discutendo i test e le ipotesi che ne derivavano.

Grazie alla partecipazione al concorso e quindi creando una nuova metodologia di apprendimento e di progettazione possiamo osservare che:

- l'individuazione del motore dell'apprendimento nella scoperta, che presuppone l'esplorazione, la ricerca, la sorpresa, lo stupore e la meraviglia: elementi insiti in un percorso educativo da vivere come avventura
- la visione di un apprendimento che migliora quando il contenuto proposto appare significativo e importante per la vita
- la convinzione che divertimento e apprendimento possono (devono!) coincidere nel processo educativo
- l'esperienza che solo quando l'educazione parla a tutta la persona sarà ascoltata
- la strutturazione concreta dell'esperienza di apprendimento come elemento fondante per rendere interessante (o noioso) il contenuto da trasmettere
- il superamento della scissione fra teoria e prassi poiché le persone sono il punto di partenza di ogni processo educativo ed ogni teoria si misura sulla prassi e si insegna tramite “modelli” pratici

CRISI : PROBLEMA O OPPORTUNITA'?

La parola “crisi” deriva dal latino *crisis* e dal greco *krisis*, che rimanda a *krino*, cioè “separo” e quindi “decido”. Crisi dunque significa “scelta”. Nella lingua cinese la parola crisi è composta da due ideogrammi: “problema” (wei) e “opportunità” (ji). Spesso la crisi ha solo un'accezione negativa, ma la rottura degli equilibri nella cultura cinese significa anche ricostruirne di nuovi. La necessità del cambiamento è l'opportunità. La crisi può essere il momento in cui mettiamo in discussione i “dogmi” che ci hanno fatto crescere ma anche fallire. In una qualsiasi situazione

problematica, noi siamo chiamati a fermarci, ri-pensarci, a farci domande nuove ed andare al nucleo del problema e quindi alla soluzione da attuare.

Questa interpretazione del problema-opportunità può essere trasferita nel mondo dell'imprenditoria e quindi della progettazione d'impresa. Se infatti volessimo analizzare con una lente imprenditoriale quelle che si presentano come criticità sociali, queste risulterebbero inaspettate opportunità di costituire una nuova impresa in grado di colmare il gap sociale in modo economicamente sostenibile. Sebbene le opportunità sociali derivino, come le opportunità di business, da bisogni insoddisfatti, nelle imprese che non hanno obiettivi meramente di profitto la spinta è motivata dal migliorare le condizioni sociali collettive e dal promuovere un esteso cambiamento sociale mediante la creazione di valore. Ciò si differenzia dalle attività filantropiche, dove si innesca una dinamica di assistenzialismo. In questo caso la fonte di opportunità risiede nella capacità di dar autonomia e voce a persone svantaggiate.

METODOLOGIA: IL BUSINESS MODEL CANVAS

Il Business Model Canvas è un metodo coerente e conciso per disegnare, anzi progettare un'idea imprenditoriale. Esso è uno strumento strategico che si serve del linguaggio visuale per concretizzare il proprio progetto imprenditoriale. Esso serve per creare e sviluppare modelli di business innovativi: rappresenta il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. In sintesi è un quadro che mostra le relazioni tra i differenti elementi del business model che andremo a trattare nel prossimo capitolo.

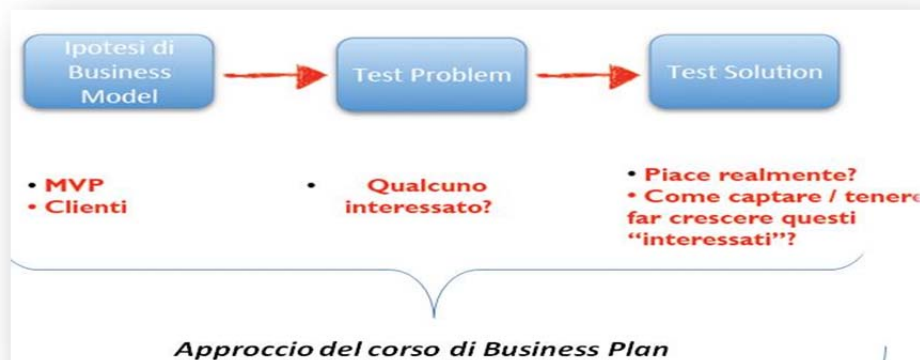
Alexander Osterwalder ha creato questo modello ed ha innovato il modo di rappresentare un business model, dando la possibilità a tutti di comprendere i vari elementi che riguardano il funzionamento di un'intera impresa. Esistono diversi modi per descrivere una start-up, ma nella maggior parte dei casi la rappresentazione visuale risulta piuttosto complessa e scarsamente intuitiva. Oramai il Business Model Canvas sta diventando sempre più uno standard usato nelle più importanti università mondiali.

L'obiettivo del modello è quello di descrivere e fornire informazioni convincenti su temi quali la value proposition, la descrizione del target, il sistema d'offerta, il vantaggio competitivo, il modello di business, la descrizione del settore, il sistema e così via.

Il metodo di sviluppo per raggiungere tale obiettivo è quello del processo di convalidazione delle ipotesi. Il processo si avvale di alcuni step che consistono nel capire qual è il problema non risolto o il bisogno non soddisfatto e formulare delle ipotesi di soluzione. Le diverse ipotesi rappresentano le diverse strategie che possono essere messe in atto. Lo step successivo è la convalidazione o meno delle stesse attraverso un test. Bisogna tenere in considerazione che questo processo deve essere effettuato per ogni elemento del business model. La validazione delle ipotesi dimostra che l'elemento testato e iterato può essere attuato.

Per trasformare le ipotesi in fatti, i creatori della start-up, in questo gli studenti, devono alzarsi dalla sedia e uscire dalle loro case e verificarle prendendo contatto con tutti gli stakeholder (portatori di interesse) che compongono gli elementi essenziali del Canvas. Alcune volte le ipotesi potranno essere confermate altre volte potranno trovare il rifiuto da parte dei vari soggetti coinvolti, ciò modifica continuamente il modello creando fallimenti o svolte trionfali. I test sono brevi, semplici e funzionali all'obiettivo. I test non devono essere perfetti, ma essere motivo buono per proseguire.

Il business plan è quindi un set di ipotesi da validare. È un processo di apprendimento con l'obiettivo di ottenere maggiore conoscenza delle opportunità previste. Il metodo di approccio a questo modello è descritto in questa figura:



ELEMENTI COSTITUTIVI DEL BUSINESS MODEL CANVAS

Il punto di partenza per ogni buon confronto, meeting o workshop che trattano un nuovo modello di business dovrebbe essere una comprensione condivisa di ciò che è veramente un modello di business. Occorre quindi un concetto di modello di business che sia comprensibile che alimenti la discussione e la descrizione. E' quindi importante partire da un "terreno" conosciuto da tutti. Il traguardo è quello di giungere ad un concetto semplice, rilevante, comprensibile e che crei valore. Esso può divenire un linguaggio condiviso che permetterebbe di descrivere in modo semplice il modello di business per creare nuove alternative strategiche. Gli elementi caratterizzanti il modello di business sono nove che hanno l'obiettivo di mostrare la logica con cui un' impresa intende raggiungere i propri scopi attraverso la creazione di valore. I nove elementi essenziali sono compresi in quattro principali categorie di business: i clienti, l'offerta, le infrastrutture e la solidità finanziaria.

Il Business Model Canvas descrive il flusso tra le principali componenti di un' impresa e ciò richiede di rispondere a determinate domande. La tabella che segue sintetizza gli elementi essenziali e le tipologie di ogni parte del modello:

ELEMENTO	DESCRIZIONE	TIPOLOGIE	DOMANDA
Valore Offerto (VO)	Insieme di prodotti e servizi che creano valore, risolvono il problema o soddisfano un bisogno di uno specifico segmento di clientela. E' un mix di benefici. I valori possono essere di tipo: <ul style="list-style-type: none"> • Quantitativo: prezzo, velocità del servizio • Qualitativo: progettazione, customer experience 	<ul style="list-style-type: none"> • Novità • Performance • Personalizzazione • Risolvere i problemi • Design • Marchio/Status • Prezzo • Riduzione dei costi • Riduzione dei rischi • Accessibilità • Convenienza/usabilità 	Quale valore trasferiamo al nostro cliente? Quale problema risolviamo? Che benefici offriamo?
Segmenti di Clientela (SGC)	Cuore del modello di business. Senza clienti nessuna impresa può sopravvivere. Definisce i differenti gruppi di persone che un' impresa desidera raggiungere. I vari gruppi di clienti possono essere distinti in base:	<ul style="list-style-type: none"> • Mercato di massa • Mercato di nicchia • Mercato segmentato • Mercati diversificati • Piattaforme multi-sided 	Per chi stiamo creando valore? Chi sono i clienti più importanti?

	<ul style="list-style-type: none"> • Bisogni differenti • Canali diversi • Diversi tipi di relazione • Redditività differenti 		
Canali di distribuzione (CA)	<p>Modo in cui un' impresa comunica con i propri clienti e li raggiunge. Sono i punti di contatto con i clienti e svolgono diverse funzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentare l' awareness • Valutare il valore offerto • Aiutare i clienti ad acquistare il prodotto o servizio • Presentare ai clienti il valore offerto • Fornire supporto pre e post vendita 	<p>TIPI DI CANALI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canali diretti: forze di vendita, vendite sul web, negozi gestiti da personale diretto • Canali indiretti: Negozi di partner, grossisti <p>FASI DEI CANALI: Consapevolezza → Valutazione → Acquisto → Distribuzione → Post vendita</p>	<p>Attraverso quali canali i clienti vogliono essere raggiunti? Come integrarli? Quali lavorano meglio?</p>
Relazioni con la clientela (RLC)	<p>Tipi di relazione che l' impresa stabilisce con i clienti. Esse possono essere indirizzate dalle seguenti motivazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acquisizione di clienti • Fidelizzazione • Incremento delle vendite (upselling) 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistenza personale • Assistenza personale dedicata • Self-service • Servizi automatici • Community • Co-creazione 	<p>Quali relazioni ciascun segmento si aspetta? Quanto sono costose? Si integrano?</p>
Flussi di ricavi (FR)	<p>Denaro o beni che un' impresa ricava da ciascun segmento di clientela. Essi sono le "arterie" dell' azienda. Due tipi di flussi di ricavi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da pagamenti in un' unica soluzione • Pagamenti continui 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendita di beni • Canone d' uso • Quote di iscrizione • Prestito/noleggio • Licenze • Commissioni d'intermediazione • Pubblicità 	<p>Per quale valore i clienti sono disposti a pagare? Come preferirebbero pagare?</p>
Risorse (RC)	<p>Beni e servizi più necessari e importanti affinché il modello di business funzioni. Differiscono a seconda del tipo di modello di business.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse fisiche • Risorse intellettuali • Risorse umane • Risorse finanziarie 	<p>Quali risorse chiave sono necessarie per il nostro valore offerto?</p>
Attività chiave (AC)	<p>Le cose più importanti che un' impresa deve fare perché il modello di business funzioni. Variano a seconda del tipo di business.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produzione • Problem solving • Piattaforma-rete 	<p>Quali attività chiave sono necessarie</p>

			per il nostro valore offerto?
Partner (PC)	<p>Rete di fornitori e partner che permettono al modello di funzionare. Motivazioni di partnership:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione ed economie di scala • Riduzione del rischio e dell'incertezza • Acquisizione di particolari risorse e attività 	<ul style="list-style-type: none"> • Alleanze strategiche fra non concorrenti • Partnership strategiche fra concorrenti • Joint venture per sviluppare nuovi business • Relazione acquirente-fornitore per assicurarsi fornitori affidabili 	<p>Chi sono i nostri partner chiave? Quali risorse chiave otteniamo?</p>
Struttura dei costi (STC)	<p>Costi che si devono sostenere per far funzionare un modello di business. Le strutture di costi possono essere divise in due grandi classi: basate sui costi e basate sul valore.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Basati sui costi • Basati sui valori <p>Strutture dei costi possono avere le seguenti caratteristiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costi fissi • Costi variabili • Economie di scala • Economie di gamma 	<p>Quali sono i costi più importanti nel nostro modello? Quali risorse e attività chiave sono più costose?</p>