

Verso la Buona Impresa

Proposta di percorso e strumenti
operativi a disposizione dei Team

Premessa

1. Struttura del percorso

- Il percorso si struttura in 3 fasi, ognuna delle quali composta da alcuni step di lavoro, che richiederanno momenti dedicati (individuali e di gruppo) e porteranno alla produzione di un “output” ciascuna.
- Alla fine di ciascuna fase, gli Output andranno scaricati dalla piattaforma e compilati. Alla fine del percorso, andranno unificati in un unico file e ricaricati sulla piattaforma.
- In ciascuno step, trovate anche degli allegati: alcuni sono esempi e ispirazioni, altri sono strumenti di lavoro che possono aiutare nella riflessione sui diversi temi. Non sono «obbligatori». L'unica cosa obbligatoria per il project work è la produzione del DOCUMENTO DI PROGETTO, che nasce dall'unione dei 3 file che abbiamo chiamato OUTPUT 1,2 e 3.

2. Come lavorare

- Il primissimo passo può essere individuale (si tratta di pensare a cosa vi piace). Consigliamo di costituire il gruppo sulla base della condivisione di massima del sogno, aggregando le persone che lo condividono e vorrebbero parteciparvi.
- Consigliamo di lavorare tutti insieme al completamento della fase 1 (“Il Sogno”), mentre ovviamente potete scegliere di affidare il compito di compilare l’output ad un solo componente del gruppo (rileggetelo, però, perché riguarda tutti!)
- Per la Fase 2 («Progettazione»), se proprio sentite l’esigenza di suddividere i 3 step previsti in sotto-gruppi di lavoro, in base agli interessi e alle attitudini di ciascuno, rispettate la necessità di procedere uno step alla volta nel percorso e mantenere un forte allineamento gli uni con gli altri (non sono pezzi distinti, ma elementi di un sistema che si condizionano tantissimo fra loro!).
- La Fase 3 prevede un momento di costruzione di una sintesi che rappresenta l’identità e lo scopo del vostro progetto e una successiva autovalutazione, quindi consigliamo di fare questa parte insieme. La produzione dell’ output finale può essere gestita come volete (in gruppo, in forma partecipata, o solo da qualcuno e poi riletta da tutti).

Il processo e gli elementi chiave del project work

1. IL SOGNO

- Una riflessione individuale
- un incontro, lavoro di gruppo a brainstorming
- materiali di supporto: dispense 4 e-learning + all. a



2. PROGETTAZIONE DELL'IMPRESA

- attività di ricerca individuali/di gruppo
- un incontro per ciascun tema
- materiali di supporto: dispense lezione 5 + all. b, c, d, e

3. LA FORMULA IMPRENDITORIALE

- un incontro, lavoro di gruppo a brainstorming
- materiali di supporto: all. f, g

OUTPUT:
DOCUMENTO DI PROGETTO

OUTPUT 1:
Il sogno

OUTPUT 2:
il progetto
d'impresa

OUTPUT 3:
La Formula
Imprenditoriale

1 Il Sogno e il Gruppo



a. Il Sogno – testo guida per la riflessione

Il Sogno è il magico incontro tra *ciò che vi piace fare* e *ciò che serve agli altri*. Per avere buone prospettive deve soddisfare la doppia condizione che regola ogni buono scambio: deve essere buono sia per voi sia per le persone con le quali interagite.

Pensate a cosa vi piace fare nel tempo libero, quali sono le vostre aspirazioni, le vostre passioni... Poi pensate ai bisogni della società, cosa manca nel vostro territorio, cosa sarebbe bello avere e ancora non c'è, cosa si potrebbe fare meglio di come è fatto, informatevi sui trend globali, sulle evoluzioni specifiche del vostro territorio e del contesto sociale...

Vedete un punto d'incontro? Vi è venuto in mente un prodotto o servizio che vi piacerebbe realizzare e che può servire alla società che vi circonda?

Quello potrebbe essere il vostro sogno da realizzare, quello che volete fare *da grandi*.

Potreste aver pensato ad un sogno da realizzare da soli. Ci sta. Avrete comunque dei clienti, e se nel relazionarvi con loro rispetterete la condizione che regola ogni buono scambio sarete dei Buoni liberi professionisti. In questo PCTO, però, siete chiamati a cimentarvi nella progettazione di una impresa, cioè di un sogno che si realizza in gruppo, quindi provate a riflettere su questo.

Crediamo sia un'esperienza che vi tornerà utile qualunque strada scegliate.

b. Il Gruppo – testo guida per la riflessione

Provate ora a condividere il vostro *sogno da realizzare in gruppo* con compagni e compagne, e ascoltate i sogni che hanno fatto loro. Tra tutti, scegliete quello che vi convince di più, questo è già un bell'esercizio di collaborazione e un modo per formare il gruppo; accettate i consigli che servono a mettere a punto il vostro sogno e prendete sul serio quelli degli altri, ma se i punti di vista sono troppo diversi già in questa fase è meglio non forzare e perseguire sogni separati.

Se emerge un sogno sufficientemente motivante per alcuni di voi, avete trovato i primi due elementi: il sogno e il gruppo che lo realizzerà. Se i componenti del gruppo hanno attitudini diverse, tanto meglio; un'impresa è un sistema complesso nel quale servono i riflessivi come i decisionisti, i prudenti e gli ottimisti, quelli che sono portati per i lavori manuali, i topi da biblioteca, gli estroversi... c'è spazio per tante caratteristiche diverse, curate solo di avere in comune due cose: la motivazione per il sogno e i valori a cui vi ispirate, perché se sono diversi faranno nascere problemi difficili da risolvere (in particolare: condividete davvero tutti la doppia condizione che regola i buoni scambi? Siete convinti che il vostro successo dipenderà da quanto riuscite a soddisfare i vostri interlocutori?).

A questo punto provate, insieme, a definirlo sinteticamente (anche una sola frase), in un modo in cui tutti vi riconoscete e che attiri l'attenzione delle persone a cui pensate possa servire, il vostro «pubblico».

Questo è l'inizio, adesso proviamo a trasformarlo in un *mini* progetto d'impresa (semplificato, ma a 360°)

c. Perché il sogno non resti un sogno

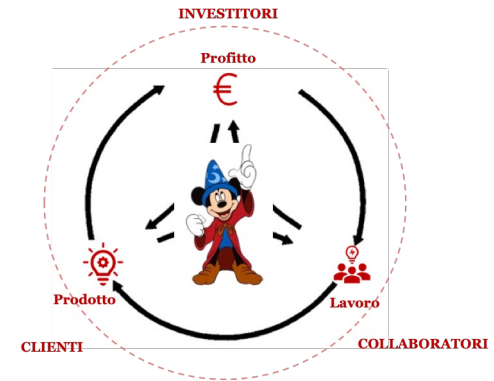
Nella lezione 4 dell'e-learning (slide 4 e 5) avete imparato le due caratteristiche fondamentali di un'impresa, adesso si tratta di capire come il vostro sogno di concretizza in un «Prodotto», quale «Lavoro» dovete organizzare per realizzarlo, e come questo crea «Profitto»; come riesce a soddisfare Clienti, Lavoratori e Investitori.

Nelle prossime slide vi guideremo nella progettazione: nel definire i prodotti che volete realizzare, le attività che dovrete svolgere per realizzarli, a coinvolgere e organizzare i collaboratori, e a fare i conti per vedere se tornano.

Alla fine, avrete gli elementi per rappresentare la vostra Formula Imprenditoriale, il modo con cui volete diventare Buoni imprenditori (ricordate Topolino aspirante stregone?)

Nel comporre questa sintesi, valuterete anche se il disegno che ne risulta è armonioso o stonato (vi faremo degli esempi presi da tre progetti dell'anno scorso).

Sarebbe normale se la costruzione di questa sintesi vi portasse a ritornare alle fasi precedenti per fare qualche modifica e evitare stonature.



Strumenti utili per questa parte del lavoro:

- dispense lezione 4 E-learning
- all. a (esempi)

OUTPUT DI PROGETTO – PARTE 1

BUONA
IMPRESA



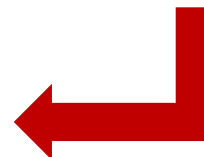
PARTE 1 - DESCRIZIONE DEL SOGNO

Gruppo di Lavoro:	
Scuola:	
Classe:	

Scrivete un breve testo (tra le 1500 e le 2000 battute) che racconta cosa vi muove, come gruppo, nel pensare la vostra idea d'impresa. Nel farlo, ricordate che il Sogno Imprenditoriale è "il magico incontro tra ciò che vi piace fare e ciò che serve agli altri": descrivete quindi le competenze del gruppo, le passioni, e gli interessi che vi muovono e come pensate che questi possano incontrare un bisogno della società. Chiedetevi anche cosa vi motiva e cosa volete ottenere, con questa impresa: che imprenditori volete essere?

Se volete, potete includere a corollario del testo anche una "wordcloud" con le parole chiave che rappresentano i valori e le ambizioni del gruppo di lavoro.

Al termine di questa prima fase di riflessione, scaricate dalla piattaforma e compilate la prima parte del documento di progetto, scrivendo un testo che descrive il vostro Sogno.



2

Progettazione dell'impresa

fondazione
BUON LAVORO



2.1. «Il Prodotto» - guida alla progettazione

Il prodotto (o servizio) dell'impresa nasce per rispondere a un bisogno di qualcuno (il mercato), che sia a sua volta disposto a pagare un prezzo «giusto» per averlo.

La prima cosa da chiedersi, dunque, nella progettazione, è **come questo scambio possa avvenire in modo efficace sia per il cliente** (che deve vedere soddisfatto il suo bisogno) **che per l'impresa** (che deve farsi pagare per farlo).

(ricerche individuali e condivisione e confronto in gruppo)

- ✓ analisi del mercato, dei target e dei loro bisogni: identificare il vostro cliente ideale e potenziale, studiandone desideri e bisogni, caratteristiche demografiche (età, genere, professione) le abitudini e gli interessi
- ✓ studio della concorrenza: conoscere e studiare i competitor e, in base a cosa offrono e come lo fanno, portare innovazione, accessibilità, qualità maggiore e sostenibilità col vostro prodotto
- ✓ analisi opportunità e minacce dello scenario (cosa può favorire il funzionamento del mio business? c'è qualcosa che può impedire al prodotto di funzionare?)

➔ sulla base degli elementi raccolti, si può procedere alla definizione dell'offerta e degli elementi distintivi: quanti e quali prodotti? con quali caratteristiche specifiche? per quali clienti in particolare?

Strumenti utili per questa parte del lavoro:

- dispense lezione 5 E-learning - prima parte
- all. b (mappa dell'offerta)

2.1. «Il Prodotto» - creare valore per le persone

In una Buona Impresa, il mercato non è visto solo come “l’insieme dei potenziali acquirenti”, ma anche come “insieme di persone” sulla quale il Prodotto genera un impatto di qualche tipo, condizionando (direttamente o indirettamente) la vita dei singoli individui e della società. **Il prodotto è un Buon Prodotto se è «buono per tutti».**

- Il Cliente è il giudice che emette il verdetto finale sulla “bontà” del prodotto: lo comprerà se penserà che crea valore per lui. Se avete svolto bene lo studio del mercato (slide precedente) a questo punto dovrete aver risposto.
- A volte però il Prodotto, pur rispondendo bene a un bisogno del cliente, può avere un impatto negativo sulla sua vita (ad esempio le sigarette, il vino, ma anche il cibo molto grasso o con molto sale), e su questo la Buona Impresa assume una responsabilità (anche al di là degli obblighi di legge), provando a fare dei passi per ridurre gli impatti negativi e favorire la consapevolezza del cliente. Viceversa, alcuni prodotti hanno un impatto positivo che va notato e valorizzato.
- Infine, una Buona Impresa deve fare in modo che il suo sviluppo non contrasti con quello della società nel suo complesso: non “un prodotto qualsiasi purché venda”, ma un prodotto che sia un contributo utile alla società, concepito e realizzato con passione, con cura, pensando al servizio che può rendere a chi ne fruisce e, in generale, al contesto.

(riflessione di gruppo)

- ✓ Il prodotto a cui abbiamo pensato, può avere un impatto negativo sul cliente o sulla società? eventualmente, come possiamo ridurre questo impatto negativo?
- ✓ Viceversa: qual è il valore «speciale» che può generare per le persone e per il contesto? come si può aumentare e valorizzare?

EXTRA TIP: In questa fase può essere utile anche un **test di mercato**: provate a intervistare potenziali target rispetto alle loro esigenze e alla disponibilità ad acquistare il vostro prodotto (e a che prezzo)

2.2 «Lavoro»: le operations e i ruoli

Ora che avete definito l'offerta, potete procedere con la progettazione delle **attività principali** necessarie a realizzare e a portare al cliente il vostro prodotto o servizio, attività che abbiamo definito **operations** e ad organizzarle in **ruoli**.

(lavoro di gruppo)

- ✓ Quali sono le attività concrete, necessarie all'impresa per realizzare e portare al mercato il nostro specifico prodotto/servizio?
- ✓ Quali di queste attività possiamo e vogliamo gestire direttamente noi che desideriamo avviare questa impresa?
→ *Per rispondere a questa domanda, pensate alle conoscenze, esperienze e caratteristiche personali di ognuno di voi, e a quello che ognuno di voi ama fare*
- ✓ Alcune di queste attività si prestano ad essere raggruppate in singoli ruoli? Se sì, quali?
→ *Ricordate che un ruolo è un insieme di responsabilità e attività, per svolgere le quali è necessario possedere specifiche competenze*
- ✓ Quali altre attività vogliamo gestire internamente all'azienda (per esempio perché le consideriamo «distintive») - e quindi andiamo a definire ruoli per i quali assumeremo personale con le competenze necessarie -, e quali invece pensiamo di affidare all'esterno, coinvolgendo fornitori o consulenti esterni che ci possono offrire quel servizio?



se volete, potete aiutarvi nell'esercizio usando la «Mappa Operations/Ruoli»

Strumenti utili per questa parte del lavoro:

- dispense lezione 5 E-learning - seconda parte
- all. c (esempio mappa operations/ruoli)

2.2 «Lavoro»: la struttura organizzativa

Il passo successivo, una volta definite le attività e i compiti da svolgere, è pensare a come organizzare (e cioè mettere in relazione fra loro) questi ruoli, quindi anche tutte le persone che li ricoprono e portano le loro competenze in azienda.

→ Ricordate che l'impresa è un insieme **organizzato** di persone: in essa ognuno svolge un ruolo diverso, e i diversi ruoli devono collegarsi bene gli uni con gli altri, come in un puzzle.

Questo significa costruire la **STRUTTURA ORGANIZZATIVA**, che è un po' la «spina dorsale» dell'impresa, la risultante delle scelte mediante le quali il lavoro è diviso, ordinato e coordinato.

(lavoro di gruppo)

- ✓ Provate a costruire l'**ORGANIGRAMMA** della vostra impresa, ovvero lo strumento che mette in evidenza i ruoli e le relazioni gerarchiche tra di essi.

EXTRA TIP: Questo è il momento in cui dovete chiedervi **chi prende le decisioni**, cioè chi è il capo azienda. Se pensate che sia più di uno, dovete mettervi d'accordo bene su come si decide se le persone non sono d'accordo (spoiler: «ci metteremo d'accordo» non vale).

Strumenti utili per questa parte del lavoro:

- dispense lezione 5 E-learning - seconda parte
- all. d (esempi di organigramma)

2.2 «Lavoro»: la cura delle persone e dell'ambiente di lavoro

Una Buona Impresa non si limita a «creare occupazione», ma punta a dare alle persone un «Buon Lavoro», che sia allo stesso tempo un'opportunità per le persone e una leva per lo sviluppo dell'impresa.

Per farlo, dobbiamo prenderci cura delle persone e dell'ambiente di lavoro.

Per questo, dopo aver pensato all'organigramma (la parte «hard» dell'organizzazione), vi invitiamo a pensare anche agli aspetti più qualitativi dell'ambiente di lavoro che vorreste creare nella vostra impresa (la parte più «soft»).

(riflessione di gruppo)

- ✓ Provate a immaginare i valori e le regole che vorreste caratterizzassero le relazioni in azienda.
- ✓ Fatelo pensando a cosa funziona per l'azienda e al tempo stesso a cosa funziona meglio per le persone (perché le due cose si influenzano a vicenda).
- ✓ E provate a renderlo il meno “immaginario” possibile, ragionando sulle caratteristiche reali del vostro gruppo e sulle aspettative che avreste individualmente rispetto al vostro lavoro, qualora avviaste davvero la vostra impresa.

➔ sulla base di queste riflessioni, provate a costruire il vostro «Decalogo del Buon Lavoro», ovvero l'insieme di valori e regole su cui si dovrà basare la cura delle persone e delle relazioni all'interno della vostra impresa.

Strumenti utili per questa parte del lavoro:

- dispense lezione 5 E-learning - seconda parte
- all. e (esempi di decaloghi del Buon Lavoro)

d. «Il Profitto»: come *creare* valore economico

Un'impresa avrà la possibilità di produrre prodotti e servizi di qualità nel tempo - continuando a rendere felici e soddisfatti i propri clienti e le persone che in quell'impresa lavorano - se riuscirà ad avere delle entrate superiori alle uscite, quindi se riuscirà a realizzare **un profitto**. *Vi raccomandiamo di cercare di costruire qualcosa di realistico!*

(esercitazione di gruppo)

- ✓ **Il prezzo:** qual è il prezzo a cui pensiamo di poter vendere il nostro prodotto? (per ciascun prodotto) – da determinare osservando il prezzo di prodotti simili sul mercato, il valore aggiunto del nostro, la disponibilità economica del nostro target, etc...
- ✓ **I volumi:** quante unità pensiamo di poter vendere? quanti clienti, in un anno?
- ✓ **I costi:** ipotizzate tutte le spese che vanno sostenute per progettare, realizzare e commercializzare il vostro prodotto
- costi di produzione: acquisto materie prime, servizi di produzione, packaging, etc
 - costi del lavoro: tutte le persone che dedicano tempo, energie e competenze all'impresa vanno retribuite (inclusi voi!)
 - costi per i servizi: affitto, trasporti, consulenze, etc
 - costi di comunicazione: pubblicità, servizi web, etc.
- ✓ **EXTRA:** serve un **investimento** iniziale? chi potrebbe fornirci il capitale per avviare l'impresa?

PREZZO UNITARIO x
NUMERO DI PRODOTTI
VENDUTI
= **FATTURATO**



TOTALE FATTURATO –
TOTALE COSTI
= **UTILE**

INVESTIMENTO

Strumenti utili per questa parte del lavoro:

- dispense lezione 5 E-learning - terza parte
- all. f (schema di base ricavi e costi)

2.3 «Profitto»: *condividere* valore economico

In una Buona Impresa, il Profitto rappresenta una componente del valore creato dall'impresa per la società, a patto che sia «buono per tutti»:

- Buono **per l'impresa**, cioè capace di darle sostenibilità economica nel tempo e possibilità di fare investimenti per la crescita;
- Buono **per tutti coloro che contribuiscono all'impresa** (fornitori, lavoratori, etc) il cui lavoro deve essere correttamente remunerato)
- Buono **per coloro che hanno investito** nell'impresa, cioè capace di remunerare l'investimento nel medio periodo, attraverso la distribuzione di un dividendo o la crescita del valore dell'impresa

(riflessione di gruppo)

- ✓ La nostra attività è in grado di generare un utile? Abbiamo pensato di utilizzarne una parte per far crescere l'impresa in futuro? Come?
- ✓ Stiamo correttamente remunerando tutte le parti coinvolte?
- ✓ Nel tempo, l'attività sarà in grado di generare profitti tali da remunerare l'investimento iniziale? (se c'era)

EXTRA TIP: *Se i conti non tornano (cioè: se i costi sono superiori al fatturato) dovete tornare a riflettere su uno o più degli elementi in gioco nel calcolo della slide precedente (ricordando sempre però che i **conti devono tornare per tutti**). Ad esempio:*

- *posso chiedere un prezzo più alto (senza che chi ha proprio bisogno del prodotto debba rinunciarvi?)*
- *posso vendere volumi maggiori? (senza mettere troppo sotto pressione chi lavora all'impresa?)*
- *posso ridurre i costi? (senza «strozzare» i fornitori o sfruttare i lavoratori?)*

OUTPUT DI PROGETTO – PARTE 2



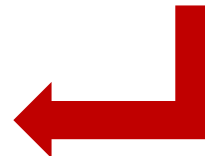
OUTPUT 2: IL PROGETTO D'IMPRESA	
Gruppo di Lavoro:	
Scuola:	
Classe:	

+

1. IL PRODOTTO

Analisi del contesto
[può contenere un approfondimento sul settore di appartenenza, offrendo una panoramica del mercato di riferimento e dei concorrenti della vostra impresa. È importante definire il problema o l'opportunità a cui l'attività imprenditoriale dà risposta per i clienti.]

Al termine della fase di progettazione, scaricate dalla piattaforma e compilate la seconda parte del documento di progetto, la più corposa, avendo cura di completare tutte le aree dello schema e integrando, se volete, immagini, tabelle, schemi e diagrammi (forniti da noi o creati da voi), usando tutto ciò che vi sembra vi aiuti a descrivere meglio la vostra impresa.



3 La Formula Imprenditoriale



3.1 La Formula Imprenditoriale

E' ora il momento di sintetizzare il lavoro di progettazione che avete sviluppato e verificare la coerenza del risultato d'insieme.

Il disegno della pagina successiva rappresenta il «Circolo Virtuoso» che ormai dovreste riconoscere tra i tre pilastri dell'impresa: Prodotto, Lavoro e Profitto e le tre categorie di persone con cui si relaziona l'azienda: Lavoratori, Clienti e Soci.

In ciascuno dei tre rettangoli in rosso scrivete una frase ad effetto: ciò che ambite realizzare relativamente a quel pilastro, ciò che vi proponete di offrire a quella categoria di persone, o entrambe le cose.

Uno dei tre sarà sostanzialmente il «sogno» da cui eravate partiti; probabilmente questo vostro sogno di partenza riguarderà uno dei tre pilastri, e in particolare il prodotto/servizio che volete offrire alla società, ma perché non resti solo un sogno dovete sforzarvi di «sognare» un obiettivo qualificante e coerente anche per i pilastri del Lavoro e del Profitto. La stessa cosa vale se siete partiti da un sogno «di Profitto» o da uno «di Lavoro»: l'impresa è un sogno a tre dimensioni!

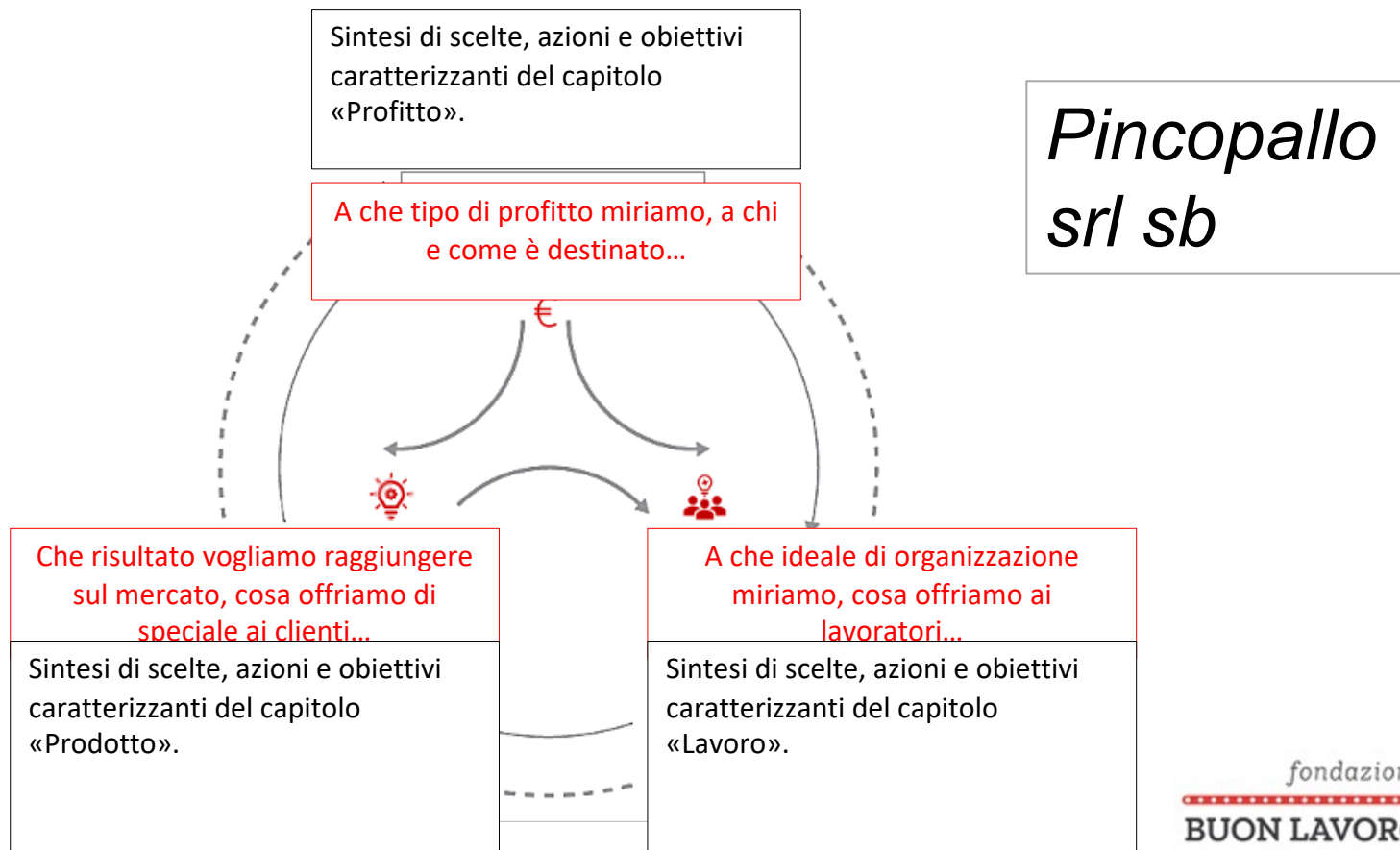
Nei rettangoli in nero sintetizzate il lavoro che avete fatto nei passaggi precedenti, come indicato nella figura.

La Formula Imprenditoriale rappresenta l'identità della vostra impresa. Osservatela nell'insieme: le parti in nero sono coerenti tra di loro? Portano verso l'obiettivo in rosso? Vi sembra di dover tornare indietro per sistemare qualcosa?

Quando l'esito vi soddisfa avete finito il vostro progetto.

Nota bene: l'anno scorso non avevamo sviluppato bene le indicazioni per la compilazione della F.I. e lo noterete nei risultati, non del livello degli altri documenti. Quest'anno ci siamo quindi impegnati per rendere più chiare le indicazioni: le vostre F.I. ci diranno se ci siamo riusciti!

3.1 La Formula Imprenditoriale – disegno



3.2 Conclusioni

Una delle principali competenze che deve maturare l'imprenditore (o un gruppo di imprenditori) è la capacità di valutazione. Per esercitarvi in questo senso, provate infine a scrivere un commento conclusivo al vostro progetto, che includa:

- Una cosa che vi piace, in particolare, del vostro progetto
- Una cosa che vi sembra ancora debole, da ripensare
- Eventuali realizzazioni concrete o sperimentazioni
- Cosa avete imparato, nel senso di “cosa vi portate a casa” da questa esperienza
- Quali ostacoli pensate di dover affrontare per realizzare concretamente la vostra impresa
- Gli obiettivi futuri: pensate di portarlo avanti?
- Come? Quali risorse vi servirebbero per farlo?



Considerazioni finali

OUTPUT DI PROGETTO – PARTE 3

BUONA IMPRESA

FEduF
Educazione e Formazione
Economico e Sociale

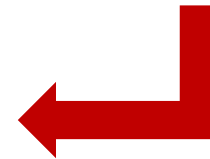
PARTE 3: LA FORMULA IMPRENDITORIALE

Gruppo di Lavoro:	
Scuola:	
Classe:	

LA FORMULA IMPRENDITORIALE DI _____

€

Infine, scaricate e compilate l'ultima parte del documento di progetto, in cui vi sarà chiesto di compilare il disegno della Formula Imprenditoriale e trascrivere il vostro commento conclusivo di sintesi.



***BRAVI, AVETE FINITO!
SIETE PRONTI PER UNIFICARE I TRE
OUTPUT IN UN UNICO FILE E
CARICARLO IN PIATTAFORMA.***