

MODELLO OPERATIVO

TRASFORMIAMO  
IL TUO BUSINESS



E ...  
MIGLIORIAMO  
LA TUA VITA



# QUALE INNOVAZIONE PROPONIAMO?

**Ci adoperiamo per stimolare il cambiamento in azienda per migliorare ciò che già viene fatto e per offrire nuove prospettive di sviluppo ad alte performance.**

**PER NOI L'INNOVAZIONE RIGUARDA NUOVI:**

- Segmenti di mercato o nuovi mercati
- Prodotti, servizi ed esperienze
- Modalità di fare Branding & Marketing e di relazionarsi con gli utenti
- Modi di Vendere e nuovi Canali di Distribuzione
- Modelli di business
- Tecnologie e Sistemi Produttivi
- Assetti organizzativi
  - Cultura aziendale, management e sviluppo delle risorse umane
  - Processi e procedure
  - Struttura dei costi
  - Asset aziendali e fonti di finanziamento
  - Catena di valore, partners e networks



**Il modello in 8 fasi, che proponiamo di seguito, è applicabile a ciascuno di questi elementi che concorrono a creare il vantaggio competitivo dell'azienda.**

**Inoltre questo modello è applicabile anche alla creazione di una start-up intesa come:**

- Nuova unità di business collegata all'azienda madre
- Azienda indipendente dall'azienda madre

Non c'è niente di peggio che apparire un'impresa che non ama il cambiamento, poiché essa attirerà persone con il medesimo atteggiamento e questo ne decreterà la fine.

*(Philip Kotler)*

# IL MODELLO OPERATIVO DI PREMIUMFAB

E le domande alle quali risponde



1

**Definizione dell'intento di innovazione:** *dove vogliamo andare?*

2

**Definizione del team progettuale e attività preparatorie:** *chi sono i protagonisti e come ci organizziamo?*

3

**Analisi del quadro strategico competitivo attuale:** *a che punto ci troviamo ora nel contesto del mercato di riferimento?*

4

**Struttura dei bisogni dei segmenti di clientela:** *per chi creiamo valore?*

5

**Miglioramento dell'attuale offerta aziendale:** *dove e come possiamo migliorarci?*

6

**Nuova offerta di valore:** *come possiamo differenziarci e quali sono le soluzioni più gradite agli utenti? Cosa dobbiamo fare per sostenere a tutti i livelli questo nostro progetto?*

7

**Presentazione del progetto di innovazione ai portatori di interessi:** *come possiamo motivare tutti gli stakeholder a sostenere il progetto?*

8

**Avvio del progetto e controllo in progress:** *Come faremo a rispettare quanto ci siamo ripromessi di fare? Come sapremo se le cose vanno per il verso giusto?*

# FASE 1

## DEFINIZIONE DELL'INTENTO DI INNOVAZIONE

E' nel momento delle decisioni che  
si plasma il tuo destino.  
*(Anthony Robbins)*

### Questa fase vuole definire:

- ❑ uno scopo trasformativo, rilevante per l'organizzazione, che sia condiviso e allineato alla cultura aziendale
- ❑ una serie di opzioni di innovazione verso cui orientarsi
- ❑ la rilevazione del gap fra la situazione attuale e quella voluta.

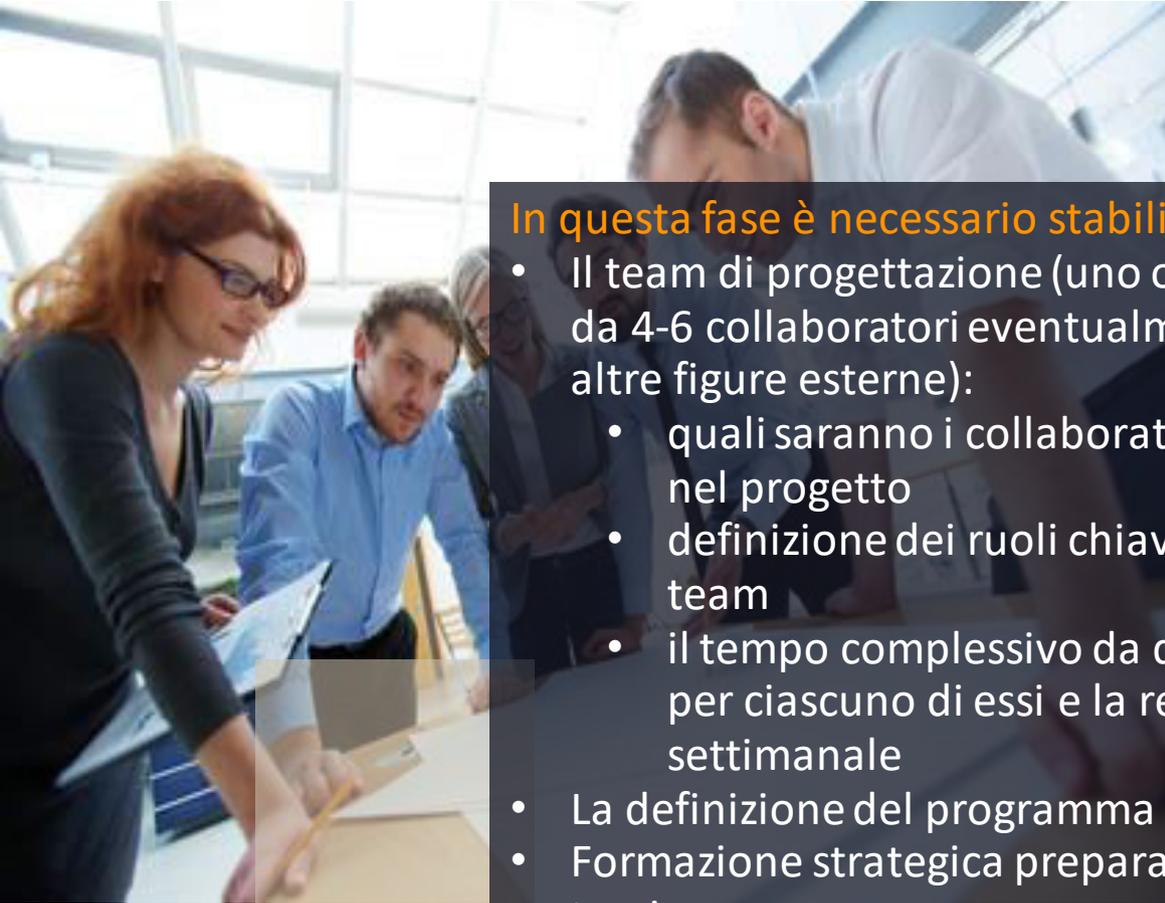
### Alcune delle domande alle quali rispondere sono:

- ❑ Perché vogliamo innovare?
- ❑ In quali forme di innovazione vogliamo investire?
- ❑ Che cosa vogliamo ottenere con questa iniziativa?
- ❑ Quali sarebbero i rischi se non lo facessimo?
- ❑ Quali sono i principali punti di forza dell'azienda?
- ❑ Chi gestirà ed eseguirà l'iniziativa?
- ❑ Quanto tempo dovrà dedicare?
- ❑ Con quali modalità? Con quali risorse?
- ❑ Come sarà misurato l'impatto di questa iniziativa?



## FASE 2

# DEFINIZIONE DEL TEAM E ATTIVITA' PREPARATORIE



### In questa fase è necessario stabilire:

- Il team di progettazione (uno o più team composti da 4-6 collaboratori eventualmente supportati da altre figure esterne):
  - quali saranno i collaboratori da coinvolgere nel progetto
  - definizione dei ruoli chiave all'interno del team
  - il tempo complessivo da dedicare al progetto per ciascuno di essi e la relativa cadenza settimanale
- La definizione del programma di lavoro
- Formazione strategica preparatoria sui seguenti temi:
  - forma mentis delle persone di successo
  - competenze relazionali
  - nuove tecnologie, soprattutto digitali
  - trends principali generali e specifici
  - principi che governano le aziende di maggior successo e loro modelli di business
  - Analisi dell'attuale modello di business dell'organizzazione



Con il talento si vincono le partite, ma è con il lavoro di squadra e l'intelligenza che si vincono i campionati.

(Michael Jordan)

## FASE 3

# ANALISI DEL QUADRO STRATEGICO COMPETITIVO ATTUALE

Lo scopo di questa fase è comprendere com'è posizionata l'azienda nel contesto del mercato al fine di valutare con più precisione dove indirizzare il focus e le risorse.

Vengono qui analizzati i dati, soprattutto quelli già disponibili in azienda, riferiti ai bisogni degli utenti e le relative soluzioni proposte dal mercato e dall'azienda stessa.

**Ciascuna informazione dev'esser così articolata:**

- ❑ Segmento di mercato
- ❑ Fase del processo di acquisto
- ❑ Bisogni, aspirazioni e valori degli utenti che si intende soddisfare
- ❑ Descrizione generale del prodotto/servizio/soluzione che soddisfa i bisogni degli utenti e perché li soddisfa

**Una volta stabiliti quali siano i bisogni più importanti e le soluzioni più gradite è necessario stabilire:**

- ❑ Cosa chiedono gli utenti
- ❑ Cosa offre il mercato
- ❑ Cosa offriamo noi
- ❑ Il gap fra questi tre elementi

Questa analisi permette così di individuare:

- ❑ i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione
- ❑ i nuovi modelli di business che possono impattare pesantemente sul mercato
- ❑ i probabili cambiamenti che dovrà affrontare l'organizzazione.



La chiave non è la volontà di vincere... tutti ce l'hanno. È la volontà di prepararsi a vincere che è importante.

*(Bobby Knight)*

# FASE 4

## DETERMINAZIONE DEI SEGMENTI DI CLIENTELA E RELATIVA STRUTTURA DEI BISOGNI

La chiave per un marketing di successo: focus, posizionamento e differenziazione.  
*(Philip Kotler)*

**Gli obiettivi di questa fase sono:**

- ❑ Approfondire la struttura dei principali bisogni, aspirazioni e valori degli utenti, ai quali il mercato attuale offre delle soluzioni
- ❑ Definire il profilo ideale dell'utente target e il contesto in cui vive e agisce

**Oltre ai segmenti di mercato già serviti dall'azienda, è opportuno analizzare anche altri potenziali ambiti come ad esempio:**

- ❑ Catena di valore in cui opera l'azienda
- ❑ Settori alternativi che risolvono gli stessi problemi ma in modo diverso
- ❑ Gruppi strategici alternativi di utenti
- ❑ Prodotti e servizi complementari a quelli offerti dall'azienda

**È auspicabile anche:**

- ❑ Ridefinire i gruppi e segmenti di acquirenti in modo nuovo
- ❑ Ripensare l'orientamento funzionale-emozionale del proprio settore

**In generale è utile domandarsi:**

- ❑ Chi è l'utente tipo (personas) per ogni segmento di mercato considerato?
- ❑ Quali sono i suoi problemi/bisogni/aspirazioni veri e concreti?
- ❑ Perché dovrebbero utilizzare il nostro prodotto?
- ❑ Perché non quello dei competitor?



## FASE 5

# MIGLIORAMENTO DELL' ATTUALE OFFERTA AZIENDALE

Plan

Do

Act

In questa fase gli obiettivi sono:

- ❑ Scoprire le priorità sulle quali concentrare gli investimenti
- ❑ Verificare le ipotesi progettuali

È necessario qui aggiornare il quadro competitivo strategico aziendale, esaminato nella fase 1, tenendo in considerazione la nuova struttura dei bisogni come emersa nella fase precedente e domandarsi:

- ❑ Quali sono i fattori per i quali mantenere lo stato attuale?
- ❑ Quali sono i fattori che potrebbero essere eliminati perché è costoso sostenerli e non sono apprezzati dai clienti?
- ❑ Quali fattori dovrebbero essere ridotti al di sotto dello standard del settore per ridurre i costi senza influenzare la qualità percepita dal cliente?
- ❑ Quali fattori dovrebbero essere innalzati al di sopra dello standard del settore per differenziarci?



Una cosa fatta bene  
può essere fatta  
meglio.

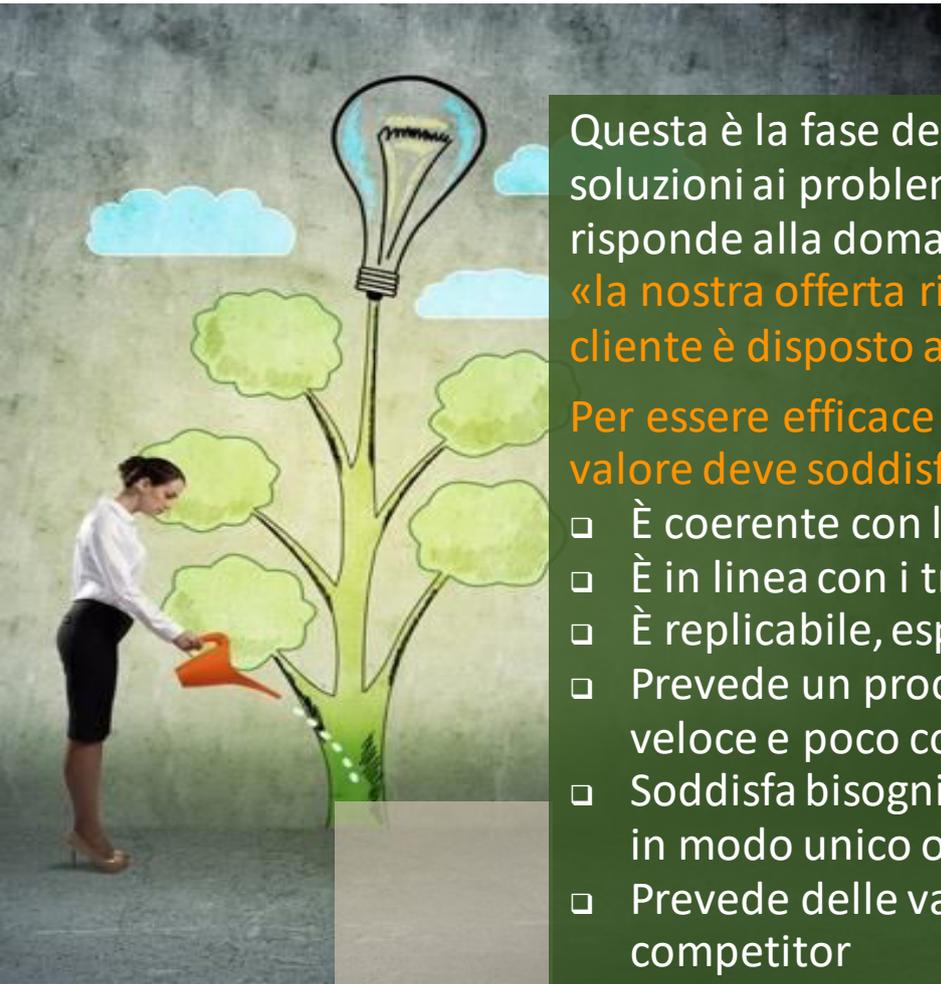
(Gianni Agnelli)

Fare questo sempre considerando tutti gli elementi dell'offerta di valore nelle varie fasi di utilizzo, la verifica delle ipotesi e la sostenibilità aziendale

# FASE 6

## DETERMINAZIONE DELLA NUOVA OFFERTA DI VALORE

### - PRIMA PARTE -



Questa è la fase dedicata alla ricerca di nuove soluzioni ai problemi evidenziati nella fase 4 e risponde alla domanda:

«la nostra offerta risolve questa esigenza e il cliente è disposto a pagare per averla?»

Per essere efficace la nuova proposizione di valore deve soddisfare i seguenti criteri:

- ❑ È coerente con la visione e missione aziendale
- ❑ È in linea con i trends emergenti
- ❑ È replicabile, espandibile e profittevole
- ❑ Prevede un processo di validazione preciso, veloce e poco costoso
- ❑ Soddisfa bisogni importanti e sentiti dal Target in modo unico o diverso
- ❑ Prevede delle valide barriere di accesso per i competitor
- ❑ Esalta le eccellenze dell'azienda
- ❑ È sostenibile per l'azienda

Per cercare nuove proposizioni, domandarsi:

- ❑ Quali fattori l'industria non ha mai offerto?
- ❑ Quali dovrebbero essere creati?

Qualsiasi cosa sia la creatività, è una parte nella soluzione di un problema.  
(Brian Aldiss)



## FASE 6

# DETERMINAZIONE DELLA NUOVA OFFERTA DI VALORE - SECONDA PARTE -

Le sfide sono ciò che rendono  
la vita interessante... Superarle  
è ciò che le dà significato.

*(Joshua J. Marine)*

Come già analizzato nella fase 4, le soluzioni vanno ricercate anche in riferimento a:

- ❑ catena di valore al cui interno opera l'azienda
- ❑ settori adiacenti
- ❑ nuovi settori
- ❑ ricombinazione degli attuali segmenti di clientela

Il processo per l'ideazione di nuove soluzioni parte da:

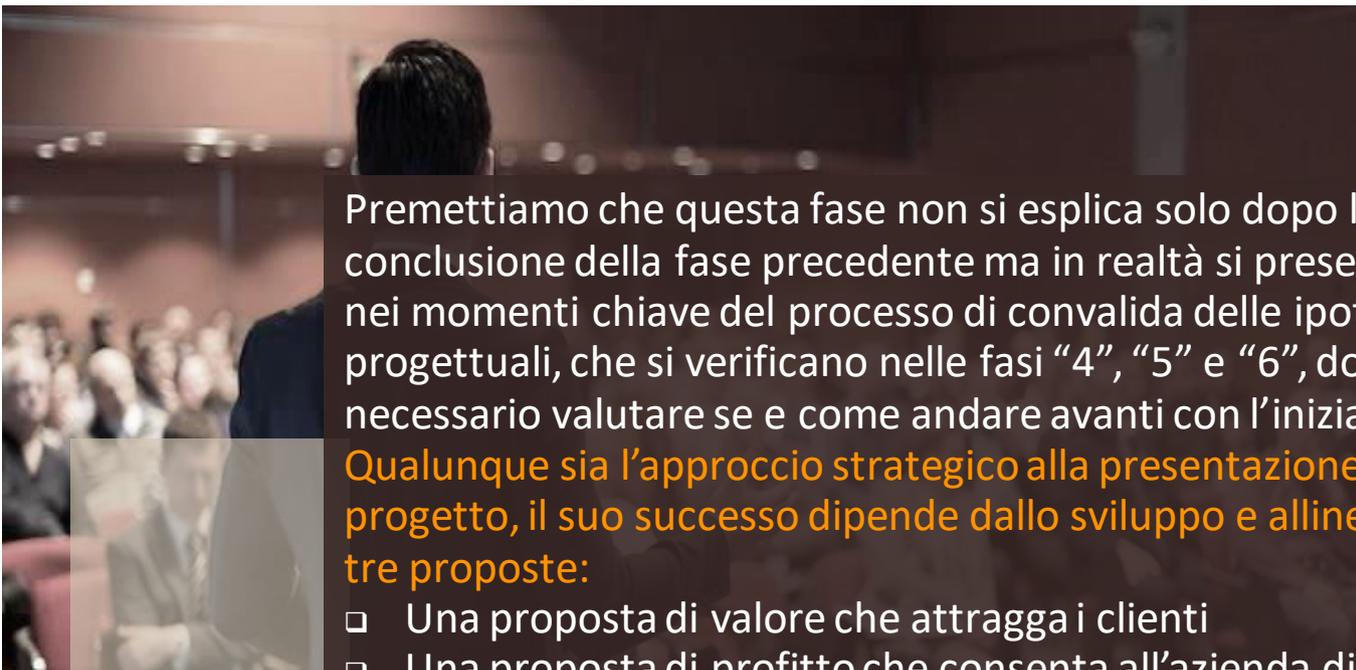
- ❑ utilizzare un'importante base di informazioni e rimescolare le relazioni e combinazioni fra di esse
- ❑ sfidare le assunzioni e credenze comuni
- ❑ creare un'importante leva delle risorse disponibili
- ❑ utilizzare molteplici strumenti a seconda del tipo di esplorazione che si intende fare

Per ciascuna area di innovazione e fasi dell'esperienza utente, si devono raccogliere idee e concetti che vanno poi inseriti in un quadro generale per poter creare ulteriori collegamenti al fine di rafforzare o dismettere le ipotesi e concetti selezionati.



# FASE 7

## PRESENTAZIONE DEL PROGETTO DI INNOVAZIONE AI PORTATORI DI INTERESSI



Premettiamo che questa fase non si esplica solo dopo la conclusione della fase precedente ma in realtà si presenta anche nei momenti chiave del processo di convalida delle ipotesi progettuali, che si verificano nelle fasi “4”, “5” e “6”, dove è necessario valutare se e come andare avanti con l’iniziativa.

**Qualunque sia l’approccio strategico alla presentazione di un progetto, il suo successo dipende dallo sviluppo e allineamento di tre proposte:**

- ❑ Una proposta di valore che attragga i clienti
- ❑ Una proposta di profitto che consenta all’azienda di ricavare denaro
- ❑ Una proposta ai collaboratori e partner che permetta di motivare coloro che lavorano nell’azienda o per l’azienda ad attuare la strategia.

**La presentazione della proposta ha cinque possibili destinatari:**

- ❑ Azionisti
- ❑ Collaboratori
- ❑ Partners e Fornitori
- ❑ Stakeholder istituzionali
- ❑ Clienti

I contenuti della presentazione saranno ulteriormente supportati dal business plan e dal piano operativo.



Un uccello posato  
sul ramo non ha  
mai paura che si  
rompa perché la  
sua fiducia non è  
sul ramo ma sulle  
sue ali  
(Anonimo)

# FASE 8

## AVVIO DEL PROGETTO E CONTROLLO IN PROGRESS



Questa fase contiene tutte le attività operative per raggiungere gli obiettivi prefissati e prevede le seguenti qualità:

- Chiarezza d'intento
- Tenacia
- Flessibilità
- Lavoro di squadra
- E altro ancora

Nella cultura dell'**ultra lean business e growth hacking**, questa fase non è nemmeno prevista, in quanto viene già incorporata nelle fasi "5" e "6", perché **il processo di miglioramento continuo e innovazione sono attuati attraverso la continua sperimentazione e interazione con gli utenti target e rappresenta un processo in continua evoluzione che non ha mai una fine.**



Tre persone erano al lavoro in un cantiere edile. Avevano il medesimo compito, ma quando fu loro chiesto quale fosse il loro lavoro, le risposte furono diverse. "Spacco pietre" rispose il primo. "Mi guadagno da vivere" rispose il secondo. "Partecipo alla costruzione di una cattedrale" disse il terzo. *Peter Schultz*

# APPENDICE

## ELEMENTI DELL'OFFERTA DI VALORE



Agisci come se quello che fai  
faccia la differenza. E la farà  
William James

### **Obiettivo strategico:**

- Soddisfacimento di un bisogno o aspirazione (pratico od emozionale)
- Risoluzione di un problema

### **Gli elementi dell'offerta aziendale al cliente sono: Prodotti**

- Caratteristiche intrinseche, funzionalità, prestazioni e packaging
- Modalità di utilizzo

### **Servizi** (come l'azienda si adopera per far funzionare tutto al meglio)

- Assistenza post-vendita (sull'utilizzo del prodotto/servizio)
- Manutenzione
- Riparazione o ricondizionamento
- Ri-vendita o smaltimento

### **Canali di Distribuzione**

- Come il cliente entra in contatto con il prodotto/servizio
- Acquisto e modalità di pagamento

### **Per ciascuna di questi elementi l'azienda deve anche pensare nei termini di:**

- **Stati d'animo/emozioni**
- **Relazione azienda/utente** (nelle varie fasi del processo di acquisto/viaggio dell'utente)
- **Esperienze**

# APPENDICE

## VIAGGIO DELL'UTENTE - PRIMA PARTE -

### Viaggio dell'utente 1 (processo di acquisto)

- 1. Percezione del bisogno e sua definizione:** l'utente diventa consapevole di avere un bisogno (mancanza o espansione).
- 2. Ricerca della soluzione:** affinamento dell'esigenza e ricerca dei fornitori (strumenti e canali).
- 3. Costruzione della fiducia verso il fornitore.**
- 4. Valutazione della convenienza, delle alternative e scelta.**
- 5. Ordine di acquisto e pagamento:** canali di distribuzione e modalità di pagamento.
- 6. Ricevimento del prodotto:** canali di distribuzione.
- 7. Utilizzo del prodotto ed eventuale integrazione:** esperienza d'uso dell'utente, servizi, relazione ed eventuali altri prodotti o servizi che si dovrebbero acquistare per utilizzare il prodotto o servizio al meglio.
- 8. Assistenza post-vendita.**
- 9. Manutenzione, riparazione o ricondizionamento:** interventi sul bene.
- 10. Ri-vendita, riciclo o eliminazione:** cosa deve fare l'utente alla fine del ciclo d'uso e cosa comporta.
- 11. Ri-acquisto:** cosa deve fare l'azienda per stimolare una vendita continuativa (fidelizzazione).

Image by [Amirjan](#)  
Valeanu from [Pixabay](#)



La vita ti nasconde  
tesori fino a che non  
inizi il tuo viaggio e non  
esci a cercarli.  
*Bert Hellinger*

# APPENDICE

## VIAGGIO DELL'UTENTE - SECONDA PARTE -



### Viaggio Utente 2 (processo di acquisto)

- ha dei bisogni e aspirazioni personali (motivazioni);
- cerca una soluzione per:
  - ottenere dei risultati specifici (soluzioni);
  - provare determinate emozioni e stati d'animo (soluzioni);
- individua il mezzo per soddisfare i bisogni (mezzi)
- acquisisce il mezzo per soddisfare il bisogno (canali);
- utilizza il mezzo (azioni).

La gente non  
acquista ciò che  
fai, acquista il  
perché lo fai.  
E ciò che fai  
dimostra  
semplicemente  
ciò in cui credi.

*Simon Sinek*



# APPENDICE

## FUNNEL DI VENDITA E SCALA DI VALORE DEL TARGET



### Funnel di vendita

1. Inconsapevolezza
2. informazione (acquisizione visitatori sul nostro sito, landing page, blog, pagina Facebook, ...)
3. generazione di lead/prospect (conversione: e-mail/n. telefono/indirizzo)
4. relazione (e-mail/video/diretta)
5. offerta (e-mail/diretta)
6. vendita (sito/diretta)
7. relazione → offerta → nuova vendita
8. Fidelizzazione → offerta → vendita ripetuta (fan)

### Scala di valore del Target

1. Inconsapevole
2. Disinteressato
3. Incerto
4. Interessato (lead)
5. Molto interessato (prospect)
6. Cliente
7. Fan

Image

by [cocoparisienne](#) from [Pixabay](#)



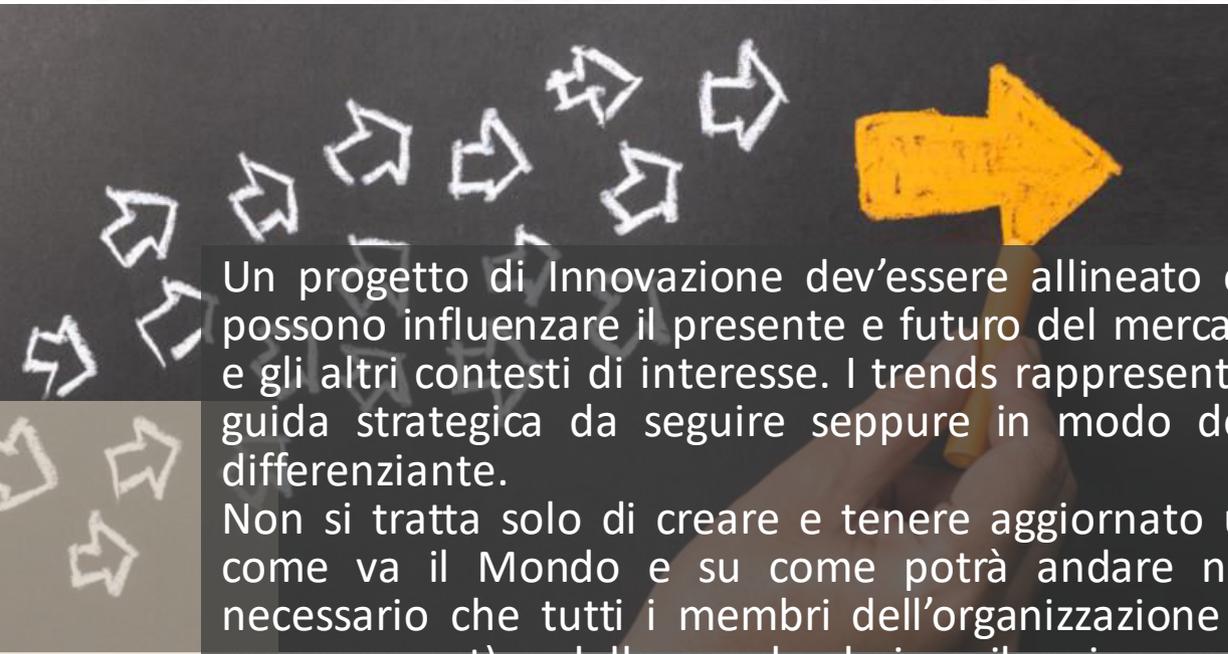
Nella vita puoi ottenere tutto quello che vuoi se aiuti le altre persone ad ottenere quello che loro vogliono.

Zig Ziglar

## APPENDICE

# DETERMINAZIONE DEI TRENDS CHE GUIDANO IL MERCATO

Il modo migliore  
per predire il  
futuro è crearlo.  
(Dr. Forrest C.  
Shaklee)



Un progetto di Innovazione dev'essere allineato con i trends che possono influenzare il presente e futuro del mercato di riferimento e gli altri contesti di interesse. I trends rappresentano una sorta di guida strategica da seguire seppure in modo del tutto unico e differenziante.

Non si tratta solo di creare e tenere aggiornato un data-base, su come va il Mondo e su come potrà andare nel futuro, ma è necessario che tutti i membri dell'organizzazione (non solo il top management) e della supply chain sviluppino una speciale abilità nel percepire come vanno le cose, non solo nei grandi scenari, ma anche e soprattutto nei momenti quotidiani di vita.

**In particolare vanno analizzati i trends:**

- Più generali
- Quelli più specifici per comparto, segmento e fase dell'esperienza utente

**Ogni trend dev'essere valutato in base:**

- All'impatto che può avere sull'organizzazione
- All'ipotetico grado di incertezza nel suo definitivo affermarsi

**Infine ci si concentrerà su:**

- I trends ad alto impatto e bassa incertezza per i quali ci si dovrà preparare
- I trends ad alto impatto e alta incertezza che se si realizzeranno daranno un vantaggio competitivo strategico all'azienda.



# APPENDICE

## MODELLO DI SPERIMENTAZIONE DELLE IPOTESI PROGETTUALI 1



by [PublicDomainPictures](#) from [Pixabay](#)

Vivere è sperimentare -  
non restare immobili a  
meditare sul senso  
della vita.

*Paolo Coelho*



In generale, nelle fasi «4», «5» e «6», una volta acquisite tutte le informazioni e definite le ipotesi relative, è importante ottenere poi la loro convalidazione conducendo sul campo una serie di esperimenti con vari strumenti sia on-line (parole utilizzate nelle ricerche, sondaggi, ecc.) che off-line (interviste dirette, acquisto data-base, ...).

**Oltre alla convalida alle specifiche ipotesi è necessario sempre verificare la loro sostenibilità aziendale**

**Il modello di sperimentazione si compone delle seguenti fasi:**

- Individuare le ipotesi più importanti da testare
- Definire cosa si vuole convalidare
- Scegliere e progettare i test necessari per convalidare le ipotesi
- Eseguire il test e misurare i risultati relativi
- Ripetere il ciclo se necessario

# APPENDICE

## MODELLO DI SPERIMENTAZIONE DELLE IPOTESI PROGETTUALI 2



Image by Gerd Altmann from Pixabay



### Il modello di sperimentazione nel dettaglio:

- Individuare le ipotesi più importanti da testare
- Verificare se l'utente target (cliente, fornitore, reparto aziendale, ecc.) ha questo effettivo problema, bisogno o aspirazione. Si ottiene questo conducendo indagini on-line oppure conducendo interviste dirette.

**Ad esempio: "le persone hanno bisogno di un nuovo spremi-agrumi che si pulisca più facilmente?"**

- Se l'ipotesi precedente è confermata: verificare se la soluzione che abbiamo ipotizzato, per risolvere quel problema è gradita all'utente target.  
**Ad esempio: "le persone sono alla ricerca di uno spremi-agrumi con un sistema automatico di pulitura?"**
- Se l'ipotesi precedente è confermata: verificare se il prodotto o servizio, che offre la soluzione appropriata, è gradito all'utente target ed è disposto a pagare per averlo (per saperlo è necessario predisporre un prototipo - fisico o virtuale - e provare a venderlo a dei clienti reali).
- Le domande da porsi sono le seguenti:
  - Quali sono le funzionalità assolutamente necessarie per fare la differenza?
  - Quali prestazioni e specifiche tecniche deve garantire?
  - Quali sono le principali modalità di utilizzo?
  - Che materiali e tecnologie dovremo usare?
  - Che sistemi produttivi/costruttivi dovremo utilizzare?

La logica vi porterà da A a B.  
L'immaginazione vi porterà dappertutto  
(Albert Einstein)

# APPENDICE

## SPERIMENTAZIONE DELLE IPOTESI – PROTOTIPAZIONE -



**Il prototipo dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:**

- **è un prodotto/servizio nella sua versione iniziale che:**
  - è costruito con il minimo possibile delle risorse disponibili;
  - contiene le caratteristiche più importanti e irrinunciabili;
  - dev'essere in grado di funzionare;
  - ha lo scopo di testare la sua vendibilità.
- **Di fatto non si può considerare un prodotto ma un processo di sviluppo del prodotto stesso attraverso interazioni continue con gli utenti target e la sua successiva revisione secondo il seguente schema:**
  - Test di mercato
  - Analisi dei risultati e definizione di nuove ipotesi e aree di miglioramento
  - Aggiustamento del prototipo
  - Nuovo test di mercato ed eventuale ripetizione del ciclo

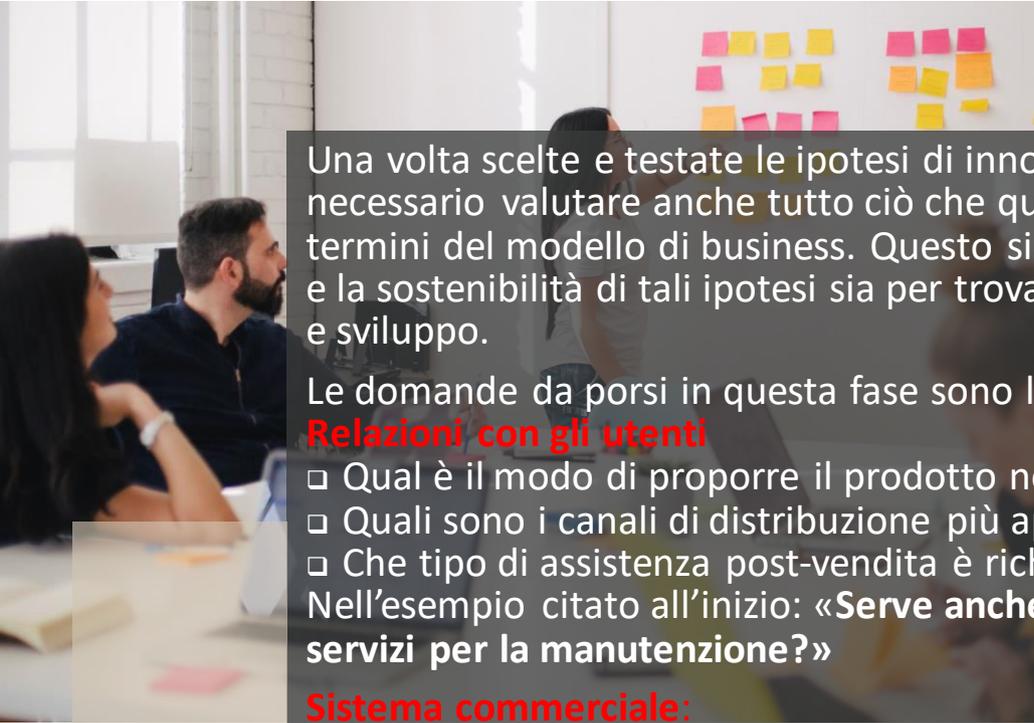
**Ad esempio: “lo spremi-agrumi deve avere delle funzioni di programmazione e un sistema di caricamento automatizzato degli agrumi?”**

Una volta deciso che la cosa può e deve essere fatta, bisogna solo trovare il modo.

*Abraham Lincoln*

# APPENDICE

## IMPATTO DELLE SOLUZIONI SUL MODELLO DI BUSINESS – 1 -



Una volta scelte e testate le ipotesi di innovazione più promettenti è necessario valutare anche tutto ciò che queste ipotesi comportano nei termini del modello di business. Questo sia per verificare la realizzabilità e la sostenibilità di tali ipotesi sia per trovare nuove aree di innovazione e sviluppo.

Le domande da porsi in questa fase sono le seguenti:

### **Relazioni con gli utenti**

- Qual è il modo di proporre il prodotto nelle sue varie fasi più gradito?
- Quali sono i canali di distribuzione più apprezzati?
- Che tipo di assistenza post-vendita è richiesta?

Nell'esempio citato all'inizio: **«Serve anche inserire un pacchetto di servizi per la manutenzione?»**

### **Sistema commerciale:**

- Come si posiziona il nostro brand?
- Quali sono le modalità più efficaci per catturare l'attenzione degli interessati?
- Qual è il sistema di vendita più efficace?
- Quali sono i canali di distribuzione che si intende utilizzare?
- Che tipo di assistenza post-vendita si vuole fornire?
- Quali sono le barriere di accesso per i competitor?

### **Modello di business (redditività aziendale e rapporto economico con gli utenti):**

- Qual è una stima ragionevole del valore ottenibile dall'azienda?
- Quale modello dei ricavi attuare? Quale strategia di prezzo praticare?
- Quali modalità di pagamento e finanziamento attuare per gli utenti?

Nell'esempio citato all'inizio:

- Le persone sono disposte a pagare 150 € per uno spremi-agrumi?**
- È vendibile on-line?**

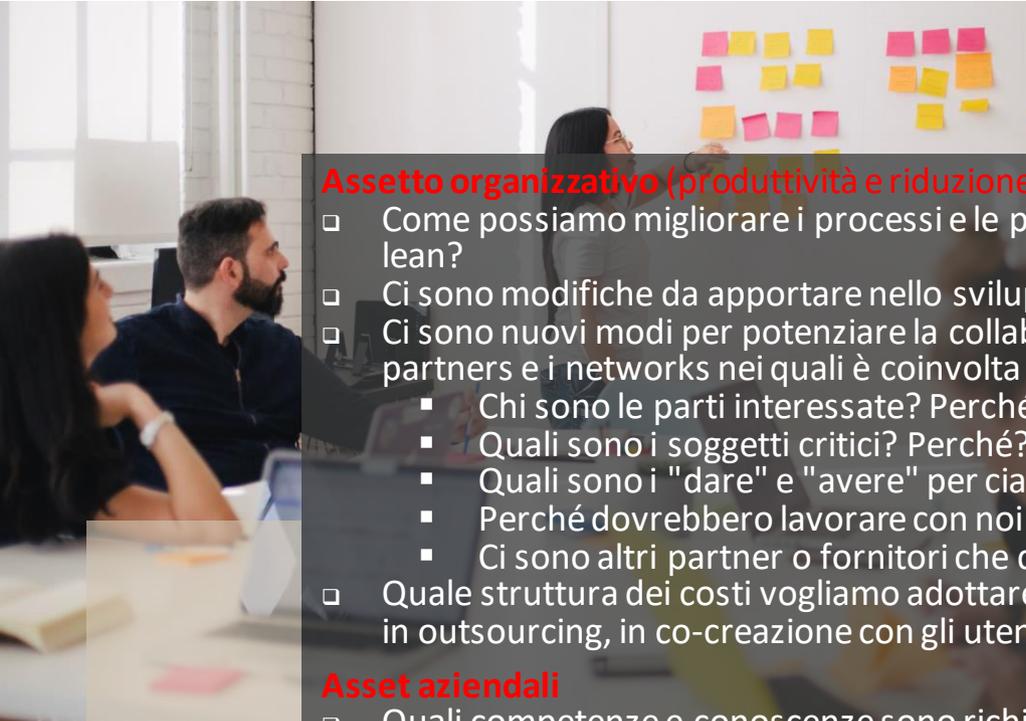


Se di tanto in tanto non hai degli insuccessi, è segno che non stai facendo nulla di davvero innovativo.

*(Woody Allen)*

# APPENDICE

## IMPATTO DELLE SOLUZIONI SUL MODELLO DI BUSINESS – 2 -



### **Assetto organizzativo (produttività e riduzione dei costi):**

- Come possiamo migliorare i processi e le procedure aziendali in un'ottica lean?
- Ci sono modifiche da apportare nello sviluppo delle risorse umane?
- Ci sono nuovi modi per potenziare la collaborazione con la supply chain, i partners e i networks nei quali è coinvolta l'azienda?
  - Chi sono le parti interessate? Perché dovrebbero partecipare?
  - Quali sono i soggetti critici? Perché?
  - Quali sono i "dare" e "avere" per ciascuno di essi?
  - Perché dovrebbero lavorare con noi e non con i concorrenti?
  - Ci sono altri partner o fornitori che dobbiamo coinvolgere?
- Quale struttura dei costi vogliamo adottare (ad esempio produzione interna, in outsourcing, in co-creazione con gli utenti, ecc...)?

### **Asset aziendali**

- Quali competenze e conoscenze sono richieste?
- Di quali tecnologie e sistemi produttivi dobbiamo disporre?
- Di quali risorse economico-finanziarie ed eventuali nuove fonti di finanziamento dobbiamo disporre?

### **Sostenibilità aziendale**

- Come possiamo indurre collaboratori, partners e fornitori a partecipare in modo attivo a questo progetto?
- Quali sono i possibili rischi e le relative contromisure? Che impatto avrebbe dal punto di vista economico e finanziario?
- Che impatto avrebbe dal punto di vista sociale e ambientali?

Per ciascuna risposta alle domande poste in precedenza serve anche indicare:

- livello di performance attuali
- livello di performance richiesti
- I rispettivi gap
- Le azioni da intraprendere per colmare i gap

Infine è fondamentale mettere in relazione fra loro tutti gli elementi strategici del modello di business per cercare un'armonizzazione tra loro.



L'unico modo per gestire il cambiamento è crearlo in prima persona.  
(Peter Drucker)

# APPENDICE

## REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN

Il Business Plan riprende tutti i contenuti, principi e strumenti analizzati nelle fasi precedenti e definisce le scelte definitive attuate dal team di progetto.

**Sarà articolato nei seguenti capitoli:**

- ❑ Analisi del mercato di riferimento
- ❑ Offerta di valore aziendale
- ❑ Relazioni con gli utenti
- ❑ Sistema commerciale (in generale e nelle varie fasi)
- ❑ Modello di business
- ❑ Assetto organizzativo
- ❑ Asset aziendali
- ❑ Sostenibilità aziendale
- ❑ Modelli di sperimentazione e validazione delle ipotesi progettuali
- ❑ Rendiconti economico finanziari
- ❑ Allegati



Se avessi 8 ore per tagliare un albero ne spenderei 6 per affilare l'ascia  
(Abraham Lincoln)

# APPENDICE

## REDAZIONE DEL PIANO OPERATIVO



Il piano operativo ha come obiettivo quello di studiare nel dettaglio come realizzare il progetto.

**Il piano si divide in tre parti:**

- ❑ Messa in produzione del prodotto/servizio
- ❑ Messa in funzione di tutte le attività e servizi relativi alle varie fasi dell'esperienza utente
- ❑ Ristrutturazione dell'assetto organizzativo aziendale per far fronte ai due punti precedenti

**Noi trattiamo ciascuna parte e fase dell'esperienza utente come se si trattasse di un progetto singolo e i vari aspetti da considerare sono i seguenti:**

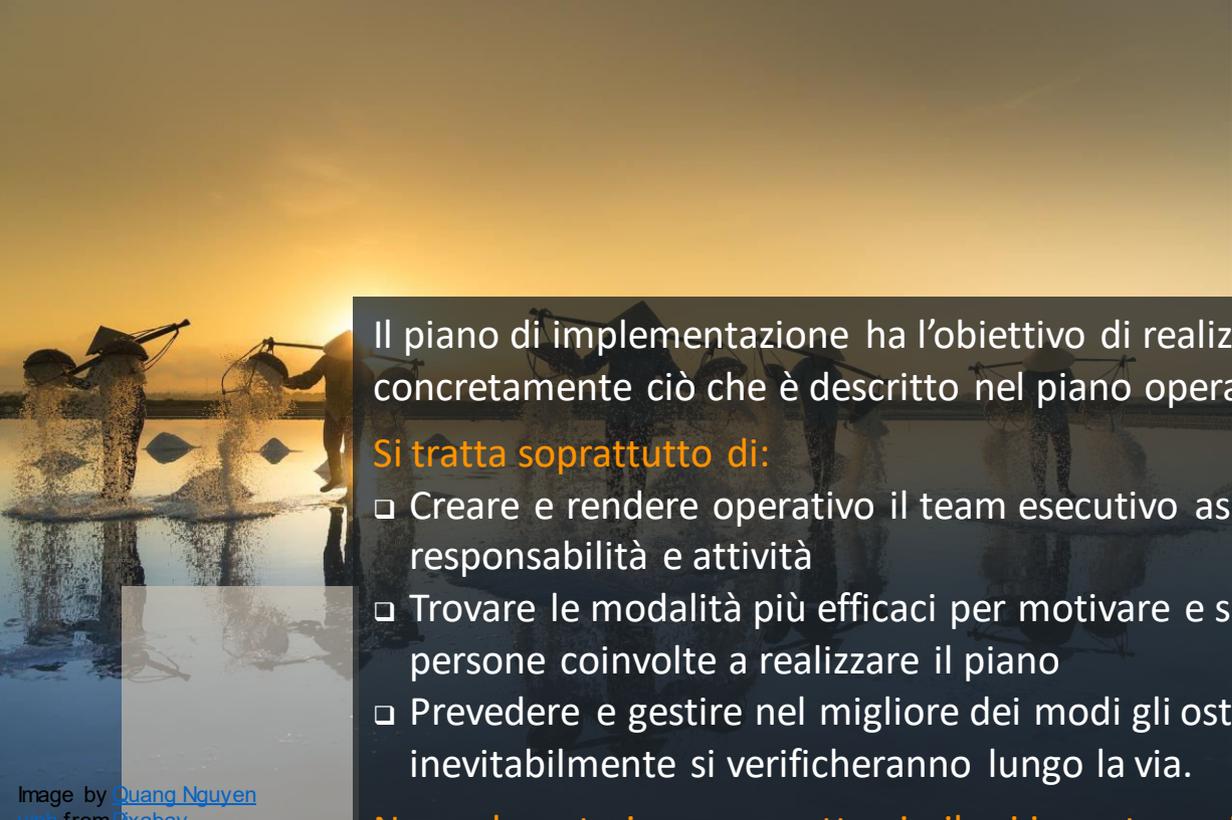
- ❑ Riferimenti allo specifico contenuto nel business plan
- ❑ Descrizione dettagliata del progetto (contenuti e modalità)
- ❑ Obiettivi e risultati attesi
- ❑ Criticità, ostacoli principali, imprevisti e loro gestione
- ❑ Verifica e misura dei risultati attesi (nel complesso e per singola fase)
- ❑ Data di conseguimento (nel complesso e per singola fase) e progressi attesi
- ❑ Attività principali e subordinate, Processi e Procedure
- ❑ Risorse necessarie e loro reperimento
- ❑ Definizione del Team che realizzerà il progetto
- ❑ Definizione del network e dei partners da coinvolgere
- ❑ Costi
- ❑ Verifica e misura finale dell'efficacia e performance delle azioni intraprese



L'unico modo  
per fare un  
grande lavoro è  
amare ciò che  
si fa  
(Steve Job)

# APPENDICE

## REDAZIONE DEL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE



Il piano di implementazione ha l'obiettivo di realizzare concretamente ciò che è descritto nel piano operativo.

**Si tratta soprattutto di:**

- ❑ Creare e rendere operativo il team esecutivo assegnando ruoli, responsabilità e attività
- ❑ Trovare le modalità più efficaci per motivare e sostenere tutte le persone coinvolte a realizzare il piano
- ❑ Prevedere e gestire nel migliore dei modi gli ostacoli che inevitabilmente si verificheranno lungo la via.

**Normalmente in un progetto simile si incontrano i seguenti ostacoli:**

- ❑ Cultura aziendale refrattaria al cambiamento
- ❑ Abitudini non produttive o scarsa organizzazione aziendale
- ❑ Risorse limitate
- ❑ Il mercato stesso (concorrenza, mutamenti ambientali, pressione da parte dei clienti, ...)
- ❑ Politica (ostilità di chi ha forti interessi in gioco)

L'importante è avere chiaro che l'aspetto più critico è quello di motivare e coinvolgere collaboratori, partner e tutti i portatori di interesse a perseguire gli obiettivi posti.

Image by [Quang Nguyen](#)  
vinn from [Pixabay](#)



Agisci come se quello che fai faccia la differenza. E la farà  
(William James)

**BUON LAVORO**



**DA PARTE DI TUTTO IL NOSTRO TEAM**