

# GUIDA METODOLOGICA E PIANO DI GESTIONE DEL CORSO DI FORMAZIONE PER EDUCATORI DI ADULTI

**Understanding and Developing  
Business Models in the Globalisation Era**

No.2019-1-PL01-KA204-064951

**ProBM 2**

## CONTENUTI

<b>1. INTRODUZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>2. PROBM 2 ANALISI DEI BISOGNI</b> .....	<b>4</b>
<b>3. PRINCIPI DIDATTICI</b> .....	<b>5</b>
Metodo incentrato sul discente/partecipante .....	5
Approccio didattico di Autonomia – apprendimento attivo e esperienziale .....	5
La motivazione del gruppo target – fattore chiave per la formazione .....	6
ICT – strumenti important per la formazione degli adulti .....	6
<b>4. PROGRAMMA DI FORMAZIONE</b> .....	<b>6</b>
Corso di formazione .....	6
Conosenza, abilità e competenza .....	7
Gruppo Target .....	7
Moduli formativi .....	7
Moduli di formazione .....	8
<b>5. STRUMENTI</b> .....	<b>11</b>
Moduli .....	12
Presentazioni Interattive .....	12
Esercizi e quiz .....	12
Strumenti .....	12
Business Model Canvas .....	13
Calcolatore Finanziario .....	13
Business Model Canvas Editor .....	13
Mappa delle Competence .....	13
Strumento per la formazione .....	14
<b>6. CREARE UN CORSO PROBM 2</b> .....	<b>14</b>
1. Introduzione .....	14
2. Istruzioni .....	15
3. Risultati di apprendimento .....	15
4. Contenuti .....	16
5. Attività pratiche .....	16
6. Verifiche delle conoscenze e valutazioni .....	16
7. Risorse esterne .....	17

## 1. INTRODUZIONE

Il progetto “Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era” nasce dalla consapevolezza del fatto che ogni anno nascono sempre più imprese ma che meno del 40% di esse sopravvive oltre i primi cinque anni di attività. Il problema principale è che molti dei cosiddetti imprenditori non valorizzano il potenziale dei modelli di business e sembrano non prestare abbastanza attenzione a questa fase di creazione dell’impresa.

Negli anni recenti, il mercato europeo e mondiale stanno soffrendo a causa di significativi quanto improvvisi cambiamenti dovuti a processi differenti, per esempio, la globalizzazione, l’integrazione europea, lo sviluppo delle ICT e la crisi economica globale. Tutti questi fattori spingono le aziende a modificare le proprie strategie e modelli di business per affrontare le sfide presentate loro dalla competizione globale. Questo cambiamento risulta ancor più necessario nel caso di piccole e medie imprese, maggiormente esposte alla perdita di competitività derivante dai cambiamenti del mercato. Le interazioni tra le aziende ed altri attori del mercato sono considerati fattori chiave nello sviluppo di attività di successo (Mele, Russo-Spena & Colurcio, 2010) e, per evidenziare questi elementi, un chiaro modello è fondamentale per definire una strategia corretta.

Il progetto ProBM 2 rappresenta la prosecuzione del progetto ProBM “Understanding and Developing Business Models” (ERASMUS+), all’interno del quale, i partner hanno elaborato un compendium semplice ed efficace di modelli di business per gli imprenditori di oggi e di domani.

Questo compendium fornisce la base per poter creare un’offerta formativa che prevede un programma (on-line and offline) di formazione per educatori di adulti e formatori e che può essere utilizzato per la preparazione di imprenditori ed, in generale, di adulti motivati ad acquisire nuove conoscenze e competenze in tema di modelli di business.

L’obiettivo principale del progetto ProBM 2 è quello di sviluppare, in educatori di adulti e formatori, abilità e conoscenze attraverso la formazione sul tema dei modelli di business. Aver acquisito competenze e conoscenze specifiche, contribuirà in maniera diretta alla definizione e all’applicazione di un modello di business corretto da parte dei beneficiari (adulti che desiderano intraprendere un’attività economica o che hanno già un’attività) e per una sua implementazione in imprese odierne o future.

Questa guida metodologica e/o programma di formazione, mira a fornire agli adulti uno strumento utile per poter utilizzare al meglio il materiale formativo a disposizione di ProBM 2 e, in particolare, per comprendere le modalità d’uso di strumenti e risorse digitali offerte dal programma.

La guida è strutturata come segue:

- una descrizione degli obiettivi, emersi dall’analisi dei bisogni, che definisce l’attuale situazione e i bisogni specifici del settore riguardo l’utilizzo del Business Model Canvas;
- i principi didattici alla base del corso di formazione che pongono l’attenzione sui partecipanti e sul loro ruolo attivo nel processo di apprendimento.

- il programma formativo, con una panoramica sul percorso formativo e le sue caratteristiche, è seguito da una serie di moduli di formazione.

- Infine, le istruzioni d'uso delle risorse digitali create per il corso. Cosa offrono e come possono essere utilizzate per accrescere le conoscenze, le abilità e le competenze dei partecipanti?

## 2. PROBM2 ANALISI DEI BISOGNI

La prima fase del progetto ha previsto la compilazione di un questionario creato per ottenere maggiori informazioni riguardo alla conoscenza, alla comprensione e all'uso pratico di modelli di business. I risultati sono stati utilizzati per lo sviluppo di un programma di formazione sui modelli di business rivolto ad imprenditori e educatori adulti. I partecipanti sono dirigenti, imprenditori, proprietari di imprese, manager, dirigenti d'impresa e responsabili delle risorse umane impegnati nella gestione di micro imprese operanti da almeno cinque anni.

La ricerca ha raccolto le risposte di un numero di intervistati (da 5 a 11) per ogni paese partner, ciascuno dei quali ha svolto un'indagine riguardo ai modelli di business. I questionari sono stati compilati sia per via telematica (via e-mail, skype, google drive) sia in persona.

Sulla base dei risultati ottenuti, si può affermare che gli imprenditori dei paesi partner posseggono una conoscenza di base di cosa siano i modelli di business (il 94,55% degli intervistati ha risposto che conosce il significato di modelli di business) ma soltanto il 43,64% degli imprenditori ha già sentito parlare di Business Model Canvas. Circa il 100% degli intervistati riconosce l'importanza di sviluppare un modello di business che contribuisca al successo dell'impresa e sottolinea come il modello di business influenzi positivamente la condizione di un'impresa o di un'azienda nel mercato. Inoltre hanno affermato che un modello di business è fondamentale per ridurre le barriere o per migliorare gli standard del loro business stesso. Inoltre, hanno creato una lista dei vantaggi derivanti da un uso corretto dei modelli di business:

- Piano di crescita
- Miglioramento dell'efficienza operativa
- Aumento della redditività e dell'efficienza
- Sostenibilità finanziaria
- Prestigio nel mercato

Nonostante il riconoscimento da parte dei partecipanti dell'importanza di usare i modelli di business all'interno delle imprese, soltanto una percentuale di poco superiore alla metà degli imprenditori intervistati (50,91%) ha applicato modelli di business nelle rispettive imprese. Il resto (49,09%) ha ammesso di non applicare modelli di business poiché non sa come utilizzarli o per altri motivi: fase iniziale di sviluppo dell'impresa e rispettive conseguenze, scarsa conoscenza di gestione del modello, l'azienda si focalizza principalmente sui flussi di fatturato e, per questo, non ha posto l'accento su altri elementi del modello di business. Essendo il Business Model Canvas (BMC) considerato il più facile e il più popolare strumento per l'avvio di un modello di business, occorre rafforzare la consapevolezza e formare gli imprenditori sulle modalità d'uso del Business Model Canvas, dal momento che meno della metà degli intervistati (in percentuale) conosceva cosa esso fosse e che, ancor meno, ha dichiarato di non utilizzare modelli di business nelle proprie aziende.

### 3. PRINCIPI DIDATTICI

Quelli che seguono sono i principi didattici che dovrebbero essere usati e potrebbero essere molto utili ai formatori nella fase di definizione del materiale formativo per il progetto PROBM2. Attraverso la combinazione di strumenti online e di una corretta applicazione dei principi didattici che seguono, dovrebbe essere più semplice raggiungere gli obiettivi formativi previsti nel percorso formativo del progetto PROBM2.

#### Metodo incentrato sul discente/partecipante

Gli adulti partecipanti considerano l'apprendimento come fonte di valore se c'è una ragione alla base di esso: il fatto che sia rilevante per la loro crescita personale e professionale. Questo è il motivo per cui è cruciale che i formatori definiscano e offrano materiale specifico e orientato alla realizzazione di attività, considerando sempre gli interessi dei discenti e soddisfacendo i loro bisogni d'apprendimento. Per realizzare ciò, il processo di apprendimento dovrebbe essere incentrato sui discenti/studenti e sul loro background, così come sui loro interessi e richieste. Dovrebbero essere in grado, in una certa misura, di decidere cosa imparare ed in che modo. I formatori dovrebbero attuare una strategia dal basso che includa, per esempio, le esperienze di lavoro del gruppo dei discenti. Gli educatori dovrebbero adottare modelli che supportino il processo di apprendimento, avvicinandolo alla realtà dei discenti.

Si dovrebbe creare uno spazio per l'autoapprendimento e un monitoraggio continuo dell'impegno da parte dei partecipanti. Dovrebbe essere uno spazio di partecipazione, all'interno del quale, i discenti si impegnano il più possibile. I formatori dovrebbero essere consapevoli di motivazioni, aspettative, bisogni formativi e preferenze degli studenti/partecipanti. Allo stesso tempo, dovrebbero incoraggiare la collaborazione, lo scambio di idee e le discussioni così come richiedere dei commenti a posteriori sulla formazione e sugli strumenti offerti, e far sì che il discente si senta il fulcro del processo di apprendimento e sia valorizzato.

#### Approccio didattico di Autonomia - apprendimento attivo e esperienziale

I partecipanti adulti traggono maggior beneficio da un approccio basato sull'autoapprendimento piuttosto che da una formazione guidata. Ciò significa che i formatori devono creare un percorso di apprendimento a cui i partecipanti possano prendere parte in maniera autonoma. Stimolare la curiosità, creare opportunità di manifestarla in domande, esplorazioni creative, esperimenti, problem-solving così come affrontare diverse situazioni, discussioni e constatazioni, sono queste tutte le azioni da intraprendere per stimolare la propensione naturale delle persone ad imparare attraverso l'esplorazione. Di solito, esempi e collegamenti alla vita quotidiana e al mondo reale sono i metodi maggiormente efficaci per supportare l'autonomia dei partecipanti, così come i casi studio, le discussioni, i gruppi lavoro e le simulazioni di problem solving. Gli adulti hanno bisogno del know-how per sviluppare abilità ed agire in un modo migliore. I formatori devono conoscere e valorizzare

la competenza/expertise e le conoscenze dei discenti durante la fase di formazione, così da integrare il loro bagaglio di esperienze come parte attiva del processo di apprendimento. In conclusione, il materiale formativo deve essere chiaro ed intuitivo, scritto in un linguaggio di facile comprensione e diretto.

## **La motivazione del gruppo target - fattore chiave per la formazione.**

I moduli formativi si basano sui risultati identificati durante l'analisi dei bisogni. La motivazione dei partecipanti adulti è alimentata da ragioni personali: infatti ciascuno sviluppa i propri spunti motivazionali sulla base di ragioni personali come lo sviluppo professionale o la crescita personale. Gli adulti sono più inclini ad apprendere nel momento in cui connotano nuovi concetti, abilità e competenze come utili e applicabili a situazioni della vita reale. Per garantire un effettivo cambiamento di abilità, attitudini e competenze, è necessario rilevare i bisogni formativi dei partecipanti. Inoltre, è fondamentale definire un percorso di apprendimento che favorisca il continuo miglioramento delle nuove competenze, una volta acquisite al termine della fase di formazione. La modalità di apprendimento misto (blended Learning) e le attività di follow-up assicurano che tutto ciò che è stato appreso sia trasferito nelle situazioni di vita reale dai partecipanti.

## **ICT – strumenti importanti per la formazione degli adulti**

Gli ambienti multisensoriali stimolano effettivamente l'apprendimento. Infatti l'adulto ricorda maggiori informazioni quando guarda e, al contempo, ascolta: è il caso di presentazioni multisensoriali che stimolano la creatività e le abilità di risoluzione di problemi. Per quel che riguarda molti altri aspetti della vita di tutti i giorni, la tecnologia e il suo utilizzo svolgono un ruolo fondamentale. La tecnologia permette che il materiale formativo diventi interattivo ed accessibile a chiunque e dovrebbe essere sfruttata al massimo per poter essere davvero utile. Permette di ricorrere a presentazioni multimediali, animazioni, mostre interattive, simulazioni, musica, suoni e background. Le immagini/la grafica sono ancor più efficaci di un testo/parole scritte. Un'immagine permette al cervello di associare un significato più velocemente e di recuperarlo e riusarlo ancor più velocemente nel momento del bisogno.

## **4. PROGRAMMA DI FORMAZIONE**

### **Corso di formazione**

Il corso di formazione del progetto ProBM2 ha l'obiettivo di offrire ulteriori mezzi per la comprensione e l'uso del Business Model Canvas. Il focus è rappresentato dal modello di business quale ulteriore strumento per migliorare la gestione d'impresa ma anche quale risorsa aggiuntiva per formatori operanti nel settore dell'imprenditorialità.

Secondo Osterwalder, Pigneur e Tucci, una definizione univoca di modello di business non esiste. La letteratura scientifica propone varie definizioni, alcune generiche, altre più specifiche che descrivono

i diversi elementi e tipologie di modelli ed altrettante definizioni che offrono esempi specifici di modelli di business nel mercato (rif. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept – Articolo pubblicato su Communications of the Association for Information Systems · Giugno 2010). Il corso di formazione del progetto ProBM2 pone l'accento sulla seguente definizione, proposta da Osterwalder, Pigneur and Tucci:

*Un modello di business è uno strumento concettuale che contiene un set di elementi e le loro relazioni e permette di esprimere la logica di business di una specifica azienda. È una descrizione del valore che un'impresa offre ad uno o più segmenti di clienti, di come questo viene fatto e con quali conseguenze finanziarie (rif. pag 6- Clarifying business models: Origins, present and future of the concept – Articolo pubblicato su Communications of the Association for Information Systems · Giugno 2010).*

Il corso di formazione comprende moduli formativi creati appositamente per mettere in pratica i modelli di business e per accrescere la consapevolezza dei partecipanti su questi temi.

Dopo aver sviluppato il materiale formativo e averlo reso in formato digitale, l'obiettivo del corso di formazione di PROBM2 è quello di formare gli educatori di adulti e formatori, in modo interdisciplinare, su come formare gli imprenditori ed altri adulti interessati ad acquisire ed accrescere conoscenze ed abilità sui modelli di business.

Il materiale e i moduli formativi sono sviluppati attenendosi ai risultati/obiettivi formativi identificati e descritti in termini di conoscenza, abilità, competenze. **Il risultato di apprendimento** è la constatazione **di ciò che** il discente conosce, comprende ed **è in grado di fare al termine del processo di formazione.**

## Conoscenza, abilità e competenza

**Conoscenza** rappresenta l'insieme dei fatti, delle informazioni, delle regole, etc., relative ad uno specifico ambito di studio. **Abilità** costituisce il know how, l'applicazione della conoscenza. **Competenza** è la capacità d'uso di abilità e conoscenza nella vita professionale e personale di qualcuno.

La definizione chiave degli obiettivi formativi garantisce l'efficacia dell'apparato formativo.

## Gruppo Target

Il gruppo target comprende educatori di adulti e formatori, intenzionati ad insegnare il modello di business come parte di un programma ampio di formazione imprenditoriale o di business, imprenditori e adulti interessati alla tematica e che desiderano aumentare le loro conoscenze ed abilità sui modelli di business.

## Moduli formativi

Il corso di formazione previsto in PROBM2 è suddiviso in 11 moduli per un totale di 41 ore di formazione. Ciascun modulo è stato sviluppato seguendo lo stesso schema riportato sotto. Le prime quattro parti sono dedicate ad introdurre il partecipante al contenuto centrale del modulo, alle

finalità, agli obiettivi formativi e alle parole chiave. Quindi viene sviluppato il contenuto centrale, proponendo esempi di buone pratiche, proposte da diverse aziende, ed esercitazioni per riflettere sul tema del modulo. Alla fine di ciascuno modulo, il partecipante svolgerà attività di auto valutazione per verificare se ha effettivamente raggiunto gli obiettivi formativi previsti. I materiali contengono anche link a risorse esterne per approfondire maggiormente il contenuto tematico del modulo.

La tabella sottostante guida l'educatore degli adulti allo sviluppo e alla creazione di nuovi moduli di formazione, in accordo con quanto è stato elaborato durante il progetto ProBM2.

<b>Introduzione</b>	<i>Fornire qui una breve sintesi del modulo di formazione</i>
<b>Finalità</b>	<i>Descrivere qui le finalità del modulo formativo</i>
<b>Obiettivi/risultati formativi</b>	<i>Descrivere qui i risultati attesi dopo che lo studente ha seguito questo modulo di formazione. I risultati formativi possono essere suddivisi in:</i>  <i>Conoscenza</i>  <i>Abilità</i>  <i>Competenza</i>
<b>Parole chiave</b>	<i>Fornire qui i punti chiave che evidenziano i principali temi di interesse del modulo</i>
<b>Materiale di formazione</b>	<i>Contenuti</i>
<b>Esempi e buone pratiche</b>	
<b>Esercitazioni</b>	
<b>Attività di autovalutazione</b>	
<b>Raccomandazioni/risorse esterne</b>	

## Moduli di formazione

Gli undici moduli formativi del progetto PROBM2, elencati qui sotto, forniscono agli educatori di adulti una panoramica del contenuto tematico di ogni modulo e dei risultati formativi attesi. La tabella riporta il titolo di ciascun modulo, la durata prevista (in ore di formazione), una breve descrizione e gli obiettivi di apprendimento

Modulo	Titolo	Durata (ore di formazione)	Breve descrizione	Obiettivi formativi
1	Introduzione	1	Questo modulo offre una panoramica del modello di business, concentrandosi sulla definizione, classificazione in base al rapporto di mercato, applicazione e vantaggi. Lo scopo è fornire una descrizione dettagliata di ciascun elemento caratterizzante il modello di business.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definire un modello di business</li> <li>Descrivere le aree che costituiscono un modello di business</li> </ul>
2	I segmenti di clientela	4	Il modulo permette di comprendere quali sono i segmenti di clientela e come poter lavorare con loro in un piano di business.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendere i segmenti di clientela;</li> <li>Comprenderne l'importanza all'interno di un modello di business.</li> <li>Illustrare i diversi modelli di segmenti di clientela.</li> <li>Individuare come le varie segmentazioni di clienti siano in grado di influenzare altre parti del modello di business.</li> </ul>
3	Proposta di valore	4	Lo scopo è comprendere l'importanza della proposta di valore e identificare le proposte di valore per potenziali clienti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definire il concetto di proposta di valore;</li> <li>Indicare gli elementi che costituiscono la proposta di valore;</li> <li>Identificare i tipi di proposta di valore;</li> <li>Inserire la proposta di valore nel modello di business;</li> <li>Fornire esempi delle più comuni proposte di valore sul mercato;</li> <li>Scegliere la più adatta proposta di valore per soddisfare i clienti.</li> </ul>
4	Canali	4	Questo modulo mira a fornire le informazioni pratiche e teoriche, inclusi esempi ed esercitazioni, relative alla pertinenza e all'uso di canali nel Business Model Canvas, spiegandone alle organizzazioni (già avviate o start-up) le varie modalità di utilizzo attraverso i diversi canali di comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrivere gli elementi chiave relativi alla sezione dei canali nel business model canvas;</li> <li>Descrivere l'uso e l'applicazione dei canali nel Business Model Canvas;</li> <li>Riconoscere ciascuna delle specifiche fasi di comunicazione a seconda dei canali e ai loro scopi</li> <li>Distinguere tra i canali di comunicazione relativi alla promozione/pubblicità (consapevolezza, valutazione e supporto post-vendita ai clienti) e quelli relativi ad altre fasi come quelle di acquisto e di consegna.</li> <li>Valutare i differenti canali per comunicazione e diffondere la proposta di valore dell'organizzazione;</li> <li>Esaminare e valutare gli attuali canali per migliorare la comunicazione con tutte le</li> </ul>

				<p>segmentazioni dei clienti e rafforzarne le relazioni;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidare e allineare le vie di comunicazione elencate tra i canali comunicativi possibili alle segmentazioni dei clienti, alle loro relazioni e alla creazione di valore;</li> <li>• Applicare il pensiero creativo per delineare future strategie efficaci rispetto ai costi e ai canali innovativi.</li> </ul>
5	Le relazioni con i clienti	4	<p>Il modulo consente ai partecipanti di comprendere il valore della relazione con il cliente e di capire in che modo le strategie di relazione con il cliente possono essere strutturate ed integrate nel modello di business di un'azienda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire cosa si intende per relazione con il cliente;</li> <li>• Spiegare l'importanza delle relazioni con i clienti in un modello di business;</li> <li>• Illustrare i vari modelli possibili di relazione con il cliente;</li> <li>• Analizzare e valutare come le differenti relazioni con il cliente possano influenzare altri elementi del modello di business di un'organizzazione e viceversa.</li> </ul>
6	I flussi di ricavi	4	<p>Questo modulo offre informazioni teoriche e pratiche, con relativi esercizi ed esempi di utilizzo dei flussi di ricavi nel Business Model Canvas, illustrandone le modalità di applicazione e offrendo alle organizzazioni (start-up incluse) le varie possibilità di impiego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrivere la sezione dei flussi di ricavi e la relazione con altri blocchi;</li> <li>• Valutare i flussi di ricavi esistenti e rilevarne punti di forza e di debolezza;</li> <li>• Valutare il valore dei flussi di ricavi e la loro pertinenza con la strategia organizzativa;</li> <li>• Esaminare e analizzare i flussi di ricavi esistenti per migliorare la comunicazione con tutte le segmentazioni di clienti e per rafforzare le relazioni con i clienti;</li> <li>• Verificare e valutare i flussi di ricavi esistenti per applicare un pensiero creativo al fine di progettare la strategia futura e di elencare le possibilità alternative di potenziali flussi di ricavi innovativi.</li> </ul>
7	Le risorse chiave	4	<p>Il modulo permette di comprendere quali sono le risorse chiave di un business model canvas, e come si può lavorare con esso all'interno di un progetto di business (alternativa, classificazione, sviluppo ecc).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendere cosa si intende per risorse chiave</li> <li>• Capire l'importanza delle risorse chiave in un modello di business</li> <li>• Operare una distinzione tra i differenti tipi di risorse chiave</li> <li>• Valutare quali risorse chiave creano una proposta di valore.</li> </ul>
8	Le attività chiave	4	<p>Questo modulo permette di capire quali sono le attività chiave di un'organizzazione e come si può lavorare ad esse in un progetto di business.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire il concetto di attività chiave in relazione al business model canvas</li> <li>• Elencare le principali attività chiave in relazione alle piccole e medie imprese</li> <li>• Elencare le attività chiave rilevanti affinché le piccole e medie imprese raggiungano i propri obiettivi e finalità</li> <li>• Descrivere l'importanza delle attività chiave nella definizione di una proposta di</li> </ul>

				<p>valore</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spiegare la relazione tra le attività chiave e la proposta di valore di un'azienda</li> <li>• Concentrarsi soltanto su certe attività chiave, in base alla proposta di valore</li> </ul>
9	Partenariati chiave	4	<p>Il modulo supporta i manager nella fase di identificazione di partner strategici per un corretto funzionamento dell'azienda e promuove la creazione di una collaborazione tra le parti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire cosa si intende per partner chiave</li> <li>• Elencare i principali accordi di partenariato con i rispettivi vantaggi e svantaggi</li> <li>• Identificare i partner chiave che supportano le attività delle piccole e medie imprese</li> <li>• Descrivere l'importanza dei partenariati strategici per soddisfare i bisogni del cliente</li> <li>• Spiegare le relazioni tra i partner per creare un valore condiviso</li> <li>• Analizzare il ruolo dei partner chiave</li> <li>• Scegliere i partner più adatti al fine di ridurre il rischio di inefficienza</li> <li>• Creare le condizioni per un accordo del quale l'azienda beneficerà</li> </ul>
10	La struttura dei costi	4	<p>Il modulo supporta i manager nel processo di identificazione delle due principali categorie di costo e in quello del calcolo dei costi totali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenziare tra costi fissi e costi variabili;</li> <li>• Definire e proporre esempi di costi variabili;</li> <li>• Definire e proporre esempi di costi fissi;</li> <li>• Calcolare i costi variabili;</li> <li>• Calcolare i costi fissi;</li> <li>• Ottimizzare i costi dell'azienda.</li> </ul>
11	Valori professionali e di cittadinanza e valori professionali	4	<p>Il modulo offre una conoscenza di base del significato di cittadinanza e di valori professionali, definendo come questi possano essere inseriti in un modello di business di successo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendere il significato di cittadinanza e di valori professionali</li> <li>• Prendere atto che il business presuppone un impegno economico ma anche sociale e politico</li> <li>• Comprendere l'importanza della cittadinanza e dei valori professionali in relazione ad un modello di business</li> <li>• Comprendere i vantaggi della cittadinanza e dell'adozione di valori professionali in altre sezioni del modello di business</li> </ul>

## 5. STRUMENTI

Il corso di formazione è implementato su una piattaforma digitale che permette di svolgere diverse attività, utilizzando risorse interattive. Si può accedere alla piattaforma al seguente link: <https://probm2.cti.ugal.ro/site/it/>

Gli strumenti online selezionati permettono di partecipare ad una formazione efficace ed ampia. I materiali del percorso formativo PROBM2 comprendono i seguenti strumenti:

## Moduli

Tutti i moduli formative disponibili sul sito di Formazione di PROBM2 sono strutturati in tre sezioni: **imparare, insegnare e esercizi e quiz**.

La sezione **“Imparare”** permette di accedere a presentazioni interattive create per ciascun modulo per formatori e educatori di adulti in cerca di materiale coinvolgente per studenti.

Allo stesso modo la sezione **“Insegnare”** permette ai nuovi imprenditori e studenti adulti di apprendere le diverse competenze legate al progetto PROBM2 e leggere il materiale in formato testo.

La sezione **“Esercizi e quiz”** è sia per gli educatori di adulti che per gli adulti stessi. In questa sezione vengono proposti esercizi e quiz da utilizzare sia in classe che online.

La divisione serve a supportare i diversi stili di apprendimento dei gruppi target coinvolti nel processo di apprendimento.

Il materiale di formazione è scaricabile in formato pdf in tutte le sezioni.

## Presentazioni Interattive

Le presentazioni interattive si incentrano su ciascun modulo del programma di Formazione, assicurando una continuità con gli obiettivi del percorso formative. Le presentazioni sono composte da una sezione teorica, esempi pratici, esercizi e referenze collegate all’argomento stesso.

## Esercizi e quiz

I quiz e gli esercizi sono disponibili online per ciascun modulo. Vari esercizi sono offerti per valutare la conoscenza raggiunta durante il corso:

- Domande online da utilizzare come auto valutazione o peer learning (apprendimento tra pari) all’interno di un gruppo
- Domande online a risposta multipla o vero/falso o a risposta aperta.

Tutto il materiale è utilizzabile da PC, tablet e smartphones. La piattaforma online è liberamente accessibile dall’utente in ogni momento.

## Strumenti

In questa sezione puoi trovare diversi strumenti digitali a supporto del percorso di apprendimento sui modelli di business.

## Business Model Canvas

Il business model canvas offre all'utente una struttura di business model. Il business model canvas può essere utilizzato per creare il proprio business model per il future. Lo strumento è disponibile in lingua inglese.

## Calcolatore Finanziario

Il calcolatore finanziario di PROBM2 permette agli utenti di stimare un'ipotesi di profitto economico di un'idea di business. Per calcolare e valutare se l'attività ha possibilità di generare profitto e per capire in quanti anni saranno recuperate le spese di investimento, l'utente dovrebbe:

- Avere una chiara idea dell'attività di business da avviare;
- Essere in grado di stimare e quantificare i costi di investimento;
- Identificare il rischio principale dell'attività di business
- Identificare i costi fissi annuali previsti in relazione all'attività di business
- Identificare i costi variabili annuali previsti in relazione all'attività di business
- Calcolare il punto di pareggio

Dopo aver seguito gli step sopra elencati, l'utente sarà in grado di sviluppare previsioni finanziarie: calcolare il **Valore Attuale Netto (VAN)**, il **Tasso Interno di rendimento (TIR)**, e il periodo di pareggio finanziario.

Il calcolatore finanziario può essere utilizzato al seguente link:  
<https://probm2.cti.ugal.ro/site/it/financial-calculator/>

Si tratta di uno strumento a disposizione degli imprenditori interessati a calcolare l'indice di profitto della proprio impresa. Lo strumento è sviluppato in lingua italiana. Nel modulo n. 10 si possono anche trovare esercizi già svolti usando il calcolatore finanziario.

## Business Model Canvas Editor

Il BM Canvas Editor è uno strumento digitale aperto per utenti che vogliono creare il proprio modello di business. Può essere compilato con tutte le informazioni direttamente online, e dopo averlo compilato, può essere scaricato in formato .pdf.

## Mappa delle Competenze

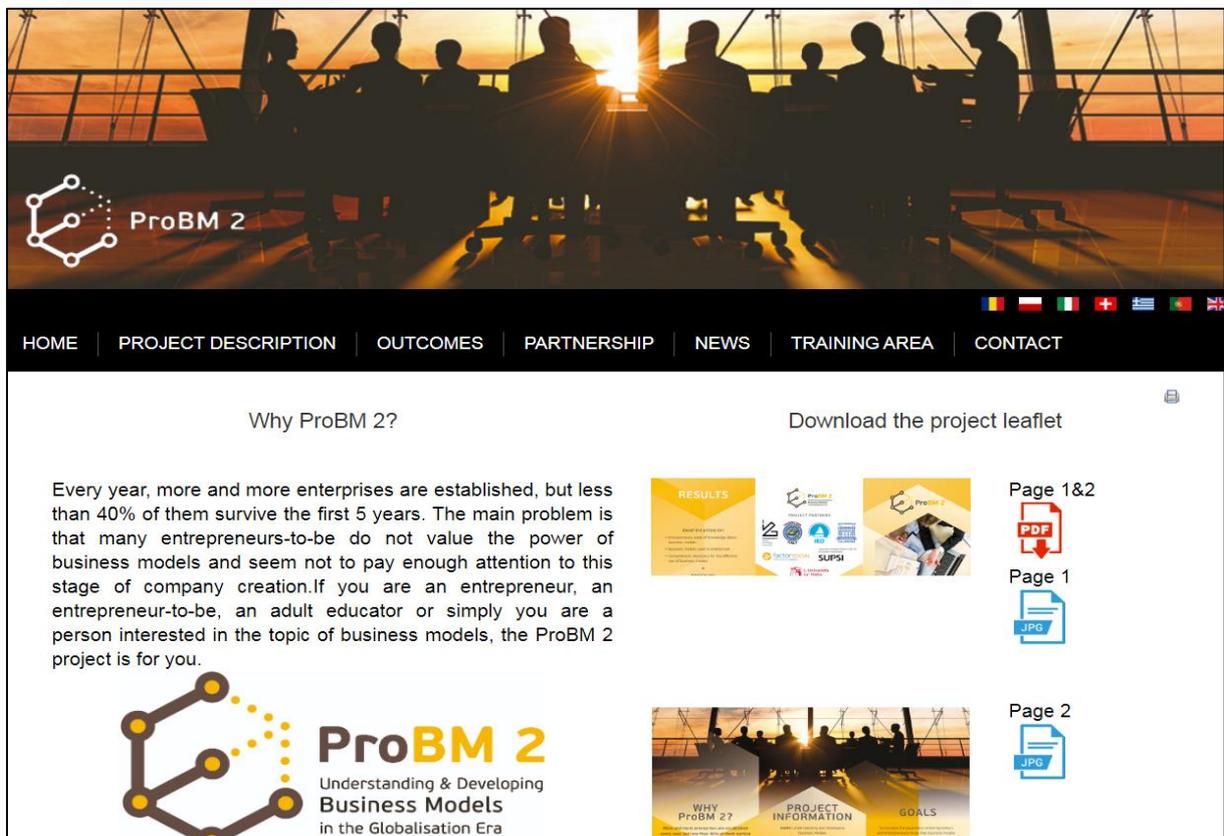
La mappa delle competenze di PROBM2 offre informazioni sulle abilità e le competenze necessarie per diventare futuri imprenditori e business manager. Per ciascun modulo sono descritti: gli obiettivi di apprendimento ed i risultati di apprendimento (in termini di abilità e competenze da raggiungere). La mappa delle competenze è uno strumento aperto che può essere scaricato in formato pdf direttamente dalla piattaforma.

## Strumento per la formazione

Cliccando su “strumento per la Formazione” puoi accedere all’ambiente di apprendimento online di PROBM2. L’educatore di adulti può utilizzare l’ambiente di apprendimento online e può adattare o modificare il materiale disponibile in base al gruppo target. Informazioni specifiche sono riportate sotto.

## 6. CREARE UN CORSO PROBM2

Se sei un educatore di adulti interessato ad offrire il corso di ProBM2 ad un gruppo di partecipanti, in questa sezione troverai alcune linee guida e suggerimenti sull’uso del materiale.



The screenshot shows the ProBM 2 website interface. At the top, there is a navigation menu with the following items: HOME, PROJECT DESCRIPTION, OUTCOMES, PARTNERSHIP, NEWS, TRAINING AREA, and CONTACT. Below the menu, the main content area is divided into two columns. The left column is titled "Why ProBM 2?" and contains the following text: "Every year, more and more enterprises are established, but less than 40% of them survive the first 5 years. The main problem is that many entrepreneurs-to-be do not value the power of business models and seem not to pay enough attention to this stage of company creation. If you are an entrepreneur, an entrepreneur-to-be, an adult educator or simply you are a person interested in the topic of business models, the ProBM 2 project is for you." Below this text is the ProBM 2 logo and the text "Understanding & Developing Business Models in the Globalisation Era". The right column is titled "Download the project leaflet" and contains three download options: "Page 1&2" (PDF icon), "Page 1" (JPG icon), and "Page 2" (JPG icon). The background of the website features a silhouette of a group of people standing on a ship's deck, looking out at the sea at sunset.

## 1. Introduzione

Questa prima fase di accoglienza è necessaria per conoscersi l’un l’altro, per comprendere le aspettative dei partecipanti/i bisogni formativi/ le competenze possedute e quelle da sviluppare. Durante questa sessione si consiglia di fornire informazioni necessarie per accedere ai vari moduli formativi.

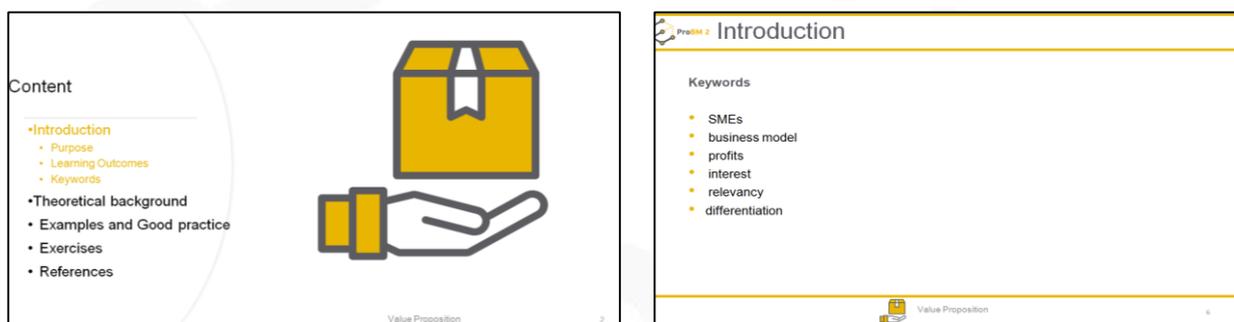
Le attività di benvenuto possono essere svolte online (<http://businessmodels.eu/02/index.php/en/>).

Qui si può trovare l'obiettivo del progetto, gli aggiornamenti ed i motivi che hanno portato all'avvio del corso. È utile come introduzione al corso dal momento che descrive il contesto del corso di formazione ed imposta gli argomenti che i partecipanti affronteranno.

Il sito web del progetto contiene informazioni sui moduli del corso e sull'accesso diretto ai diversi elementi. Questa sezione consente ai formatori di supportare gli studenti con informazioni su come navigare nel sito del corso e su cosa aspettarsi e come prepararsi all'esperienza di formazione.

## 2. Istruzioni

Questa fase mira ad aiutare il partecipante a familiarizzare con la struttura in moduli ed i vari contenuti, così da sapere come iniziare. Si può consultare "l'introduzione" a ciascun modulo in cui sono descritti la struttura, gli scopi e i risultati formativi. Così come le parole chiave utilizzate nei vari moduli. Questa parte può essere utilizzata per valutare la conoscenza pregressa sul tema da parte dei partecipanti.



The image shows two screenshots of a presentation slide titled "Introduction" for "Value Proposition".

The left screenshot shows the "Content" section with a list of topics:

- Introduction
  - Purpose
  - Learning Outcomes
  - Keywords
- Theoretical background
- Examples and Good practice
- Exercises
- References

The right screenshot shows the "Keywords" section with a list of terms:

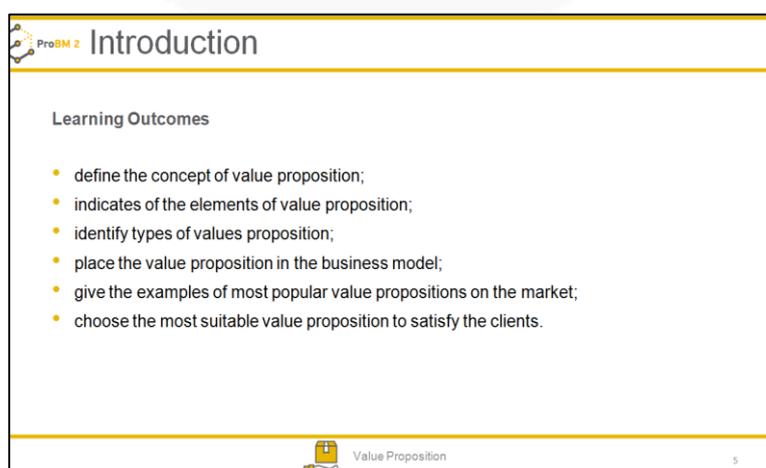
- SMEs
- business model
- profits
- interest
- relevancy
- differentiation

## 3. Risultati di apprendimento

I risultati di apprendimento sono una risorsa chiave per i partecipanti per sapere e comprendere cosa aspettarsi dal corso; la sezione si concentra sui risultati delle attività formative.

I risultati di apprendimento di PROBM2 sono espressi nella "sezione introduttiva" di ciascun modulo, così da poter essere presentati ai partecipanti.

Se il modulo online è parte di un processo di formazione più ampio, occorre assicurarsi che gli obiettivi formativi si adattino al percorso previsto.



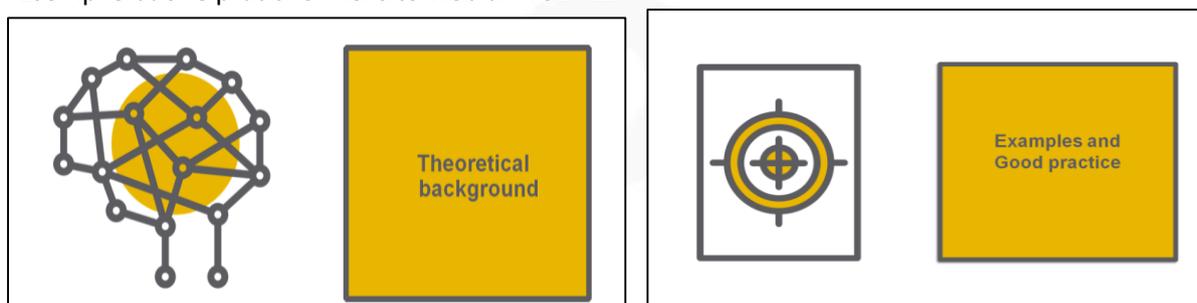
The image shows a screenshot of a presentation slide titled "Introduction" for "Value Proposition".

The slide displays the "Learning Outcomes" section with a list of objectives:

- define the concept of value proposition;
- indicates of the elements of value proposition;
- identify types of values proposition;
- place the value proposition in the business model;
- give the examples of most popular value propositions on the market;
- choose the most suitable value proposition to satisfy the clients.

## 4. Contenuti

I contenuti sono divisi in due sezioni: quella teorica, in cui sono presentate regole generali, teorie e spiegazioni e quella pratica con esercitazioni ed esempi di buone pratiche così da concretizzare quanto appreso nella teoria. La parte teorica mira a fornire le nozioni basilari su ciascun argomento mentre i casi studio hanno lo scopo di offrire ai partecipanti un punto di vista pratico che dia loro un'idea di applicazione di tali teorie. Le due parti sono divise in due sezioni: "Contesto teorico" ed "Esempi e buone pratiche" nel sito web di ProBM2.

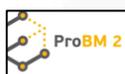


## 5. Attività pratiche

Queste attività aiutano i partecipanti a rafforzare le proprie abilità e conoscenze, mettendo in pratica le competenze acquisite e riflettendo su casi reali.

Gli "Esercizi" appartengono ad una sezione separata per ciascun modulo e essi consentono al partecipante di applicare le teorie studiate e di raggiungere gli obiettivi formativi previsti ed espressi all'inizio del modulo.

## 6. Verifiche delle conoscenze e valutazioni



### Exercise 3

**VALUE PROPOSITION OF UBER**

Listen about the Uber value proposition and pay attention to the following elements:

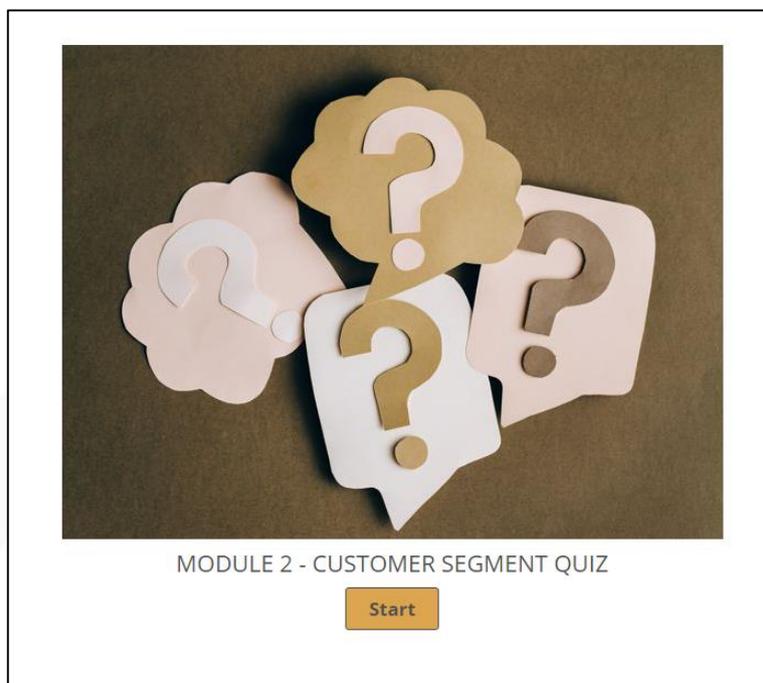
<https://www.youtube.com/watch?v=kiWkRiynPAo>

- Profile of the client
- Functional tasks
- Psychological and emotional aspects
- Contacts with the clients
- Costs of the service
- Time of the attendance for the taxi
- Bad drivers
- One-click order

NOW ANSWER THE QUESTIONS: Are they important in the process of the creation of value proposition? If so, why?


Value Proposition

Questa sezione aiuta i partecipanti ad accrescere la propria conoscenza in relazione agli obiettivi formativi indicati. L'autovalutazione comprende quiz per ciascun modulo. Essa include anche dieci domande a risposta multipla o domande vero/falso.

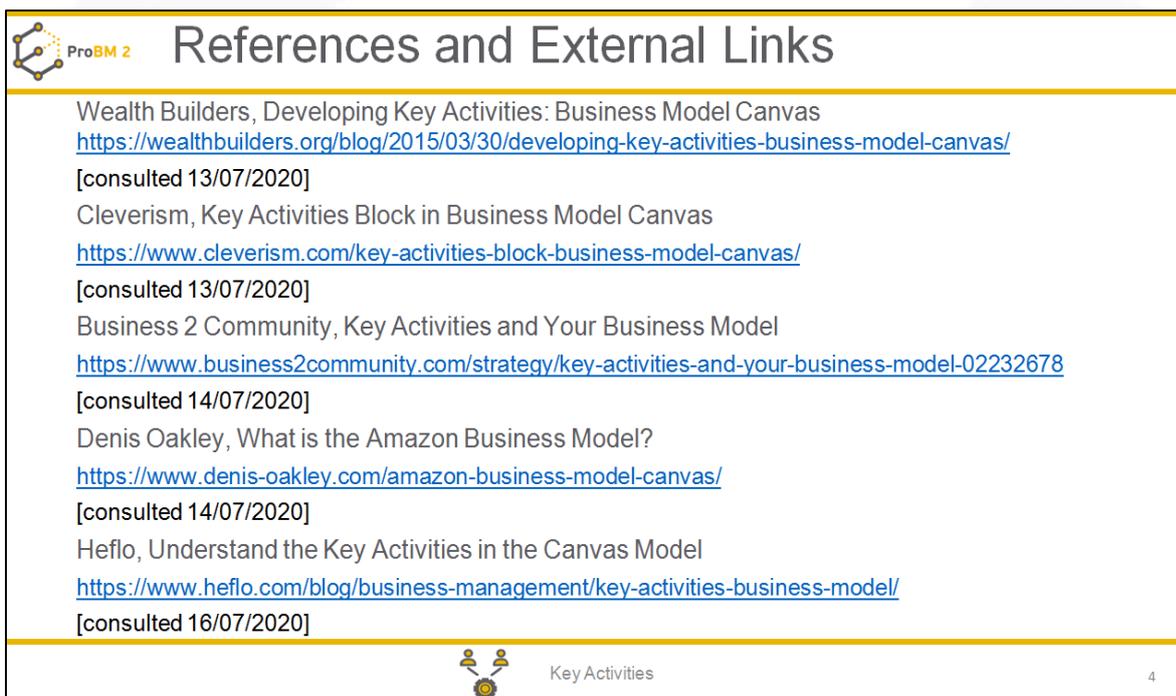


MODULE 2 - CUSTOMER SEGMENT QUIZ

Start

## 7. Risorse esterne

In questa ultima sezione, sono elencati risorse e collegamenti esterni per fornire ulteriori approfondimenti ed esempi per ciascun modulo.



### References and External Links

Wealth Builders, Developing Key Activities: Business Model Canvas  
<https://wealthbuilders.org/blog/2015/03/30/developing-key-activities-business-model-canvas/>  
[consulted 13/07/2020]

Cleverism, Key Activities Block in Business Model Canvas  
<https://www.cleverism.com/key-activities-block-business-model-canvas/>  
[consulted 13/07/2020]

Business 2 Community, Key Activities and Your Business Model  
<https://www.business2community.com/strategy/key-activities-and-your-business-model-02232678>  
[consulted 14/07/2020]

Denis Oakley, What is the Amazon Business Model?  
<https://www.denis-oakley.com/amazon-business-model-canvas/>  
[consulted 14/07/2020]

Heflo, Understand the Key Activities in the Canvas Model  
<https://www.heflo.com/blog/business-management/key-activities-business-model/>  
[consulted 16/07/2020]

 Key Activities

4

Tutto il materiale editabile è disponibile sul sito di apprendimento: <https://probm2-edu.cti.ugal.ro/?lang=it>

Il sistema di apprendimento online PROBM2 è composto dalle seguenti sezioni:

- VIDEO INTRODUTTIVI riferiti al Business Model Canvas.
- MATERIALI DI LETTURA tutti i moduli sono forniti in formato pdf.
- AUTOVALUTAZIONE una raccolta di esercizi per l'autovalutazione degli utenti.
- TEST FINALI domande a risposta multipla per valutare la propria conoscenza.
- SESSIONI INTERATTIVE attraverso un forum in cui l'utente può scrivere raccomandazioni commenti e condividere le proprie idee con il gruppo di cui è parte.
- CASI STUDIO DETTAGLIATI che illustrano il business model di varie aziende.

Tutto il materiale è disponibile e può essere scaricato dalla piattaforma di apprendimento.

Per avere accesso al materiale online l'utente deve registrarsi, creando un nome utente ed una password. La funzione "login come ospite" non permette l'accesso alla piattaforma.

La piattaforma di apprendimento permette inoltre agli educatori di adulti di creare gruppi e/o classi per tenere traccia del progresso degli utenti e valutare le competenze sviluppate da ciascun utente.