



**ACE Youth**

Arts and Creative Entrepreneurship

# IO2 ACE Youth Strumenti di Pedagogia

Per il settore Creativo e Mentoring per  
giovani

2020-3-TR01-KA205-097137



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## Partners sostenitori

Tosya Belediyesi – Turchia

Associazione "Submeet – incontrarsi per crescere" – Italia

Vita Education – Regno Unito

Vsi Ziniu kudas – Lituania

Teach Solais – Irlanda

DRUZHESTVO ZNANIE – Bulgaria

Academia Postal 3 Vigo S.L. – Spagna



Un altro obiettivo centrale del progetto ACE Youth è quello di smantellare le barriere all'imprenditorialità e all'avvio di un'attività nei settori culturali e creativi.

Sostenendo i giovani intraprendenti di qualsiasi livello ad esplorare precocemente le possibilità di diventare imprenditori, possiamo sforzarci di garantire che questa particolare opzione abbia la stessa valenza del lavoro per una carriera

I giovani saranno i beneficiari finali del progetto e potranno usufruire del tutoraggio e dei materiali di formazione e dell'interazione con altre persone, che affrontano le stesse sfide per trasformare "ciò che piace fare" in un'impresa significativa. Anche i leader giovanili avranno accesso a nuovi metodi per sostenere i giovani a raggiungere il loro pieno potenziale creativo.

Il nostro obiettivo, inoltre, è quello di promuovere un atteggiamento più favorevole nei confronti dell'imprenditorialità creativa dal punto di vista del pubblico. A tal fine è fondamentale ridurre lo stigma del fallimento per gli imprenditori e promuovere le competenze imprenditoriali come preziose abilità di vita.

La ricerca e l'innovazione sono al centro del concetto del progetto Ace Youth e siamo consapevoli che le tendenze cambiano e spesso non è più valido ciò che si riteneva tale valido solo pochi anni fa. Per essere veramente innovativi bisogna cogliere le tendenze attuali, soprattutto nell'attuale clima di Covid-19, per garantire che i giovani beneficiari del progetto ricevano una formazione significativa, consigli utili e una guida creativa.

L'IO2 ACE Youth Strumenti di pedagogia per il settore Creativo e Mentoring per giovanisi rivolge nello specifico ai titolari d'impresе esistenti che hanno un ruolo importante da svolgere nel sostenere gli imprenditori in erba nell'avvio della propria attività. Attraverso il modello di immersione e mentoring, i giovani avranno l'opportunità di sperimentare in prima persona la proprietà di una piccola azienda, le sfide quotidiane della sua gestione, le molteplici competenze richieste e i diversi ruoli che gli imprenditori senior devono svolgere quotidianamente. Questi ultimi utilizzeranno gli strumenti a disposizione per ottenere il meglio dai giovani imprenditori e portare un vantaggio intergenerazionale alla loro attività.

Gli strumenti di Pedagogia Giovanile IO2 ACE per il Settore Creativo e i Mentoring per giovani e altri materiali di supporto aiuteranno inoltre i tirocinanti ad identificare le competenze personali e interpersonali di cui potrebbero aver bisogno per acquisire una comprensione della vita da imprenditore, e ad ottenere una visione reale del mondo dell'industria creativa.

2020-3-TR01-KA205-09713



## Sintesi

Almeno fino al 2020, i settori culturali e creativi hanno rappresentato una crescita e creato posti di lavoro in tutti i settori, in particolare per i giovani adulti, rafforzando al contempo la coesione sociale e comunitaria. Il settore creativo guida l'innovazione e può fungere da catalizzatore del cambiamento, stimolando l'invenzione e il progresso in un panorama culturale ed economico diversificato. Oltre ad essere un motore essenziale per la diversità culturale in Europa, i settori creativi comprendono aziende altamente innovative e sono stati considerati una delle risorse più dinamiche d'Europa.

Tuttavia, insieme al turismo, questi ultimi sono stati i settori maggiormente colpiti dalla crisi di Covid19: le attività svolte nei locali (come le arti dello spettacolo, la musica dal vivo, i festival e il cinema) sono state le più colpite dalle misure di allontanamento sociale. Il calo dei ricavi ha messo a rischio la loro sostenibilità finanziaria, provocando licenziamenti con ripercussioni sulla catena del valore dei loro fornitori, sia del settore creativo che non.

Il progetto Ace Youth è al servizio di questo settore, costruendo e condividendo misure e materiali per offrire competenze imprenditoriali e formazione alla resilienza agli giovani aspiranti più colpiti.

Il mentoring può fare la sua parte nel sostenere i giovani imprenditori in erba e si propone di incorporare il suo aspetto intergenerazionale nei materiali del progetto.

È ampiamente riconosciuto che le iniziative di educazione all'imprenditorialità coerenti e specifiche per i gruppi target scarseggiano in tutta Europa, questo sembra quindi il momento ideale per combinare la formazione imprenditoriale con la formazione alla resilienza per i giovani dei settori culturali e creativi.

Il progetto è suddiviso in tre parti principali:

IO1 ACE Youth – Curriculum per l'imprenditorialità del settore creativo

IO2 ACE Youth – Strumenti di pedagogia per il settore Creativo e Mentoring per giovani

IO3 – ACE Youth – Piattaforma MOOC

Al di là dei materiali tangibili, tuttavia, un risultato generale sarà un nuovo modello di cooperazione tra le parti interessate in tutti i Paesi partner e il mondo delle imprese.

# Strumenti di pedagogia per il settore creativo e i Giovani mentori alla pari – Moduli e contenuti

Parte 1 – Metodi di mentoring

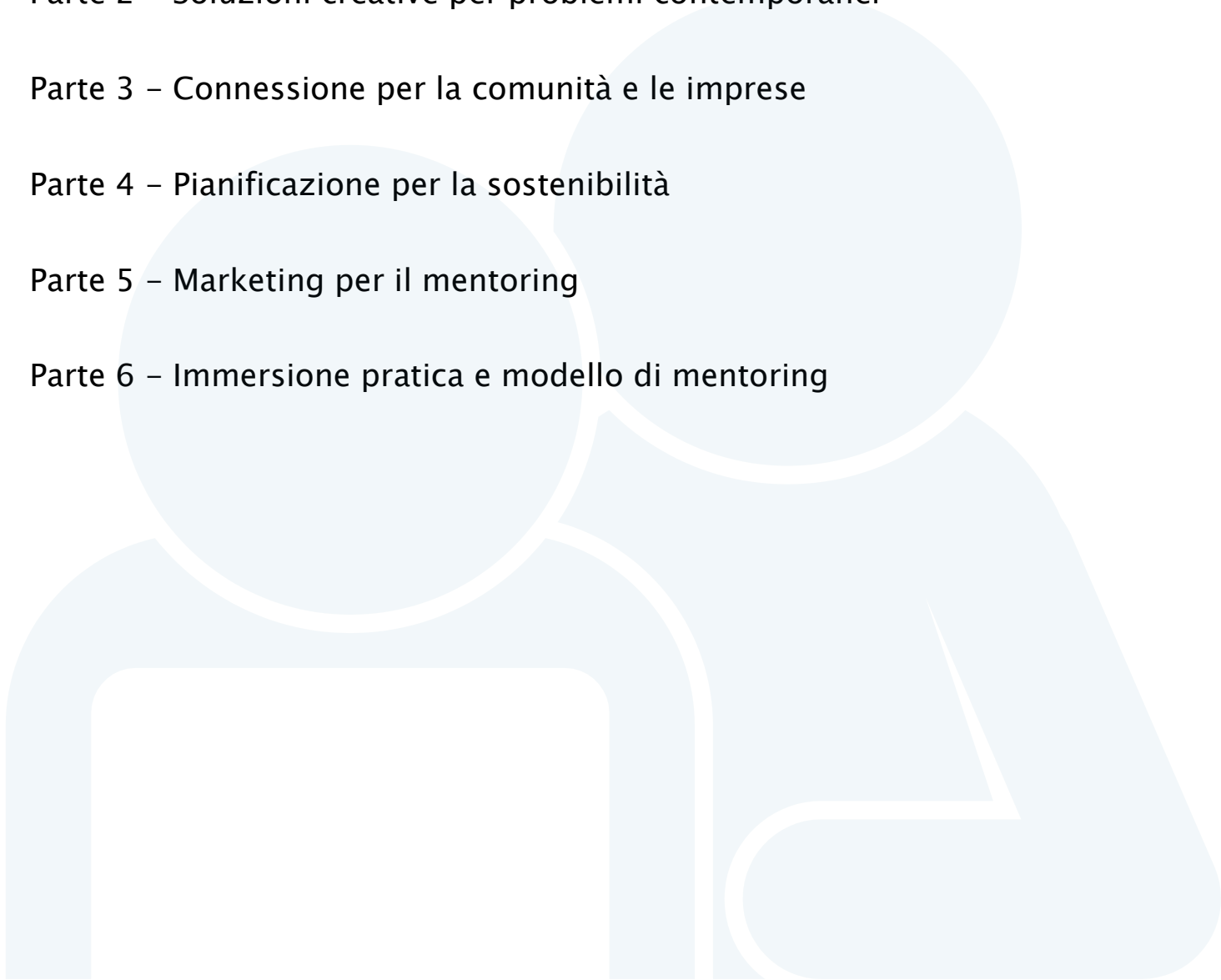
Parte 2 – Soluzioni creative per problemi contemporanei

Parte 3 – Connessione per la comunità e le imprese

Parte 4 – Pianificazione per la sostenibilità

Parte 5 – Marketing per il mentoring

Parte 6 – Immersione pratica e modello di mentoring



# Parte 1 – Metodi di Mentoring



## Il mentore e i confini professionali

Stabilire dei limiti come mentore è importante. I confini nel ruolo sono quei modi espliciti e impliciti con cui ci si assicura di essere etici, sicuri e appropriati e che permettono di rimanere all'interno del ruolo di mentore.

Inoltre, i confini sono qualcosa che si modella come mentore e sono quindi più di regole, linee guida e limiti che si stabiliscono tra sé e il proprio tirocinante. Si tratta di regole comportamentali e procedurali.

**La gestione dei confini è responsabilità del mentore!**

Ecco alcune linee guida che potete prendere in considerazione per stabilire i vostri limiti:

Stabilite degli obiettivi per il vostro rapporto di mentoring.

- Non fornire il numero di telefono e l'indirizzo personale a meno che non vi sentiate a vostro agio nel divulgare queste informazioni.
- Non prestate denaro né acquistate oggetti costosi per il vostro mentore.

Stabilite delle regole di base con il vostro tirocinante. Siate riservati.

- Siate sensibili ai vincoli finanziari e ambientali del vostro tirocinante e al suo background religioso e culturale.

Concordate un modo corretto per porre fine alla vostra relazione.

Affinché il processo di mentoring abbia successo, è necessario instaurare un rapporto di fiducia, che a volte porta a confondere i confini. Qui condividiamo alcuni degli errori più comuni commessi dai mentori:

**#1: Costruire una relazione unilaterale:** Ogni rapporto mentore-tirocinante dovrebbe essere un rapporto reciproco. I giovani devono sentirsi sostenuti e in grado di controllare i propri obiettivi personali e professionali.

**#2: Non definire l'impegno:** Oltre a stabilire gli obiettivi finali, sia il mentore che il tirocinante devono capire quale sarà l'impegno. Entrambe le parti devono stabilire aspettative chiare sul numero di incontri, sui tempi di ogni sessione, sul fatto che il rapporto abbia o meno una durata fissa, ecc.



**#3: Non fissare obiettivi:** Come in ogni impresa e strategia aziendale, sia il mentore che il tirocinante devono allineare le loro percezioni di successo personale e professionale. Dopo aver posto le basi, devono definire gli obiettivi della loro collaborazione.

**#4: Essere critici invece che costruttivi:** È importante che il mentore non assuma il ruolo di critico e giudice. Il suo compito è quello di dare un feedback solo sull'area che si è precedentemente concordato di sviluppare.

**#5: Mancanza di flessibilità:** Anche se i ruoli di mentore e tirocinante sono concordati all'inizio, è importante ricordare che le persone sono uniche. Ogni mentore porta con sé una spinta energetica diversa e conferisce un sapore differente al suo rapporto con il tirocinante.

**#6: Rompere la fiducia:** Per garantire il successo, il rapporto tra mentore e tirocinante deve essere costruito su una base di fiducia. Una sua rottura si tradurrà in una mancanza di motivazione e in un regresso. Pertanto, ogni mentore dovrebbe coltivare con attenzione la fiducia nel rapporto.

Fonti:

- ♦ <https://www.tenthousandcoffees.com/blog/top-10-mentoring-mistakes-to-avoid>
- ♦ <https://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/AimhigherSuffolkMentorHandbook.pdf>
- ♦ <https://www.amandadudman.co.uk/blog/2018/10/22/mentoring-a-to-z-series-blog-managing-boundaries>

I mentori e i tirocinanti possono seguire queste linee guida e impegnarsi nella direzione dell'obiettivo del programma di mentoring. Questo tipo di programma di mentoring aziendale è tra i più utilizzati sul posto di lavoro.

La mentorship strutturata può essere individuale o di un piccolo gruppo e può durare a piacere, da un paio di settimane a diversi mesi o oltre. Nel corso di questo processo, la coppia può monitorare i progressi e riferire la crescita del tirocinante a intervalli di tempo prestabiliti.

A differenza dei programmi non strutturati, che adottano un approccio al mentoring a caduta libera, quelli strutturati prestano maggiore attenzione a garantire che i valori e i benefici del mentoring siano ben compresi attraverso sessioni di sensibilizzazione. Ciò rappresenta un vantaggio per entrambi!

Fonti:

[Structured Mentorship, Close to the Gap Foundation - Structured Mentorship | Close the Gap Foundation](#)

[Structured vs. Unstructured Mentoring? Now that is the question, Mowgli Mentoring organization - Structured vs. Unstructured Mentoring? Now that is the question | by Mowgli Mentoring | Medium](#)

[Mentor Toolkit, The Ohio State University](#)

2020-3-TR01-KA205-097137

## Mentoring strutturato

Nei moduli precedenti e successivi esamineremo le caratteristiche del mentoring, i diversi tipi di mentori, i confini, i metodi di valutazione e i contesti in cui può essere applicato. In questo modulo esamineremo le caratteristiche del mentoring strutturato. A tal fine, dobbiamo innanzitutto fare una distinzione tra mentoring strutturato e non strutturato.

### Mentoring non strutturato

Il mentoring non strutturato ha caratteristiche non strutturate. A volte le organizzazioni vogliono applicare il mentoring informale solo per aumentare l'impegno e migliorare le relazioni personali e il networking, piuttosto che come obiettivo di apprendimento e sviluppo. Il mentoring non strutturato non prevede linee guida rigide per le coppie mentore-tirocinante. Essi definiscono il proprio ritmo e i propri obiettivi.

I programmi di mentoring non strutturati offrono anche alcuni vantaggi: non ci sono strutture, tempistiche, ordini del giorno o obiettivi, consentendo una maggiore flessibilità; la natura è molto più organica e naturale e i partecipanti hanno la sensazione che il programma sia esclusivamente a loro vantaggio e non dell'azienda.

Il mentoring non strutturato però rende quasi impossibile monitorare i progressi senza una struttura. Inoltre, non ha molto senso avere un programma di mentoring senza valutarne l'impatto. La vostra organizzazione avrà bisogno del supporto di un programma strutturato per monitorare l'impatto dell'iniziativa di mentoring e per identificare ciò che funziona o non funziona e garantire il raggiungimento degli obiettivi dei programmi di mentoring attuali e futuri.

### Tutoraggio strutturato

Il tutoraggio strutturato è un modo attivo per un tirocinante di leggere, guardare o ascoltare per apprendere di più riguardo agli obiettivi di sviluppo che sta cercando di raggiungere, e poi lavorare insieme al suo mentore per applicare queste teorie a scenari reali. Mentori e tirocinanti sono abbinati in base a determinati criteri, e sono informati sui limiti, sugli obiettivi e

## Tipi di mentore

Prima di parlare dei modelli di mentoring, ricordiamo quali sono le caratteristiche distintive di un mentore. Un mentore è un consulente di fiducia che offre sostegno a qualcuno che ne ha bisogno (anche detto "tirocinante").

Ogni rapporto di mentoring è diverso: alcuni durano anni, mentre altri un appuntamento per un caffè. Un rapporto a lungo termine può includere un programma di mentoring pianificato. Un rapporto a breve termine può prevedere l'aiuto al tirocinante per risolvere un problema specifico.

Tutti i tipi di mentoring prevedono l'incontro di persone per formare relazioni reciprocamente vantaggiose in cui si può imparare e crescere. Le organizzazioni possono utilizzare il mentoring per un'ampia serie di scopi, scegliendo diversi tipi di programmi per raggiungere vari obiettivi.

In questo modulo presenteremo diversi tipi di mentoring per ispirarvi:

**Mentoring individuale:** Il tipo di mentoring più popolare e familiare, in cui 1 mentore esperto collabora con 1 tirocinante giovane per raggiungere un obiettivo prefissato.

**Mentoring inverso:** In questo tipo di mentoring i ruoli si invertono e l'esperto junior diventa il mentore di quello più anziano.

**Mentoring di gruppo:** Questo tipo di mentoring si verifica quando diversi tirocinanti sono abbinati a un mentore. È un buon approccio per il mentoring a breve termine (situazionale).

**Mentoring tra pari:** A volte nel mentoring di gruppo il ruolo del mentore si rivela superfluo. Gli esperti riuniti possono aiutarsi a vicenda attraverso la collaborazione tra pari, condividendo intuizioni, esperienze e atteggiamenti.

## Tipi di mentore

Esistono molti tipi diversi di mentori e di sessioni di mentoring, ciascuno con le proprie competenze e i propri metodi. In questa sezione tratteremo i tre tipi principali di mentore: di carriera, alla pari e di vita, tutti potenzialmente utili per voi.

- I mentori di carriera fungono da consulenti e sostenitori. Guidano il tirocinante verso gli obiettivi di carriera e li aiutano nelle transizioni. I mentori di carriera sono di solito più anziani dei loro tirocinanti nella stessa azienda, ma possono anche lavorare altrove.
- Il mentore alla pari offre in genere una formazione sul posto di lavoro ai nuovi assunti della propria azienda. L'obiettivo è aiutare i tirocinanti ad ambientarsi al nuovo lavoro e ad accelerare la curva di apprendimento. È possibile insegnare le procedure, le competenze professionali e offrire risorse per il lavoro.
- Il mentore utilizza la propria esperienza passata per incoraggiare e sostenere il proprio tirocinante.

Uno dei modi migliori per scoprire il mentore che è in voi è quello di esaminare il mentoring che avete ricevuto in precedenza. Può trattarsi di un intervento una tantum o di un rapporto a lungo termine; può essere avvenuto in modo formale o informale. Tuttavia, voi capite, quando siete stati "toccati" da un mentore.

Fonti:

- Why the Power of Mentoring can Change the World  
<https://www.youtube.com/watch?v=u4kTIK5mUHc>
- Why Leadership and Mentorship Does Not Need to Fail Us  
<https://www.youtube.com/watch?v=mibnG8XeHIU&t=4s>
- 7 types of mentors <https://www.youtube.com/watch?v=2NWVCNMbGzI>
- The 5 types of mentors you need in your life  
<https://ideas.ted.com/the-5-types-of-mentors-you-need-in-your-life/>

## Misure di sostegno al mentoring

Che il rapporto di mentoring duri pochi mesi, un anno o più, è importante capire le diverse fasi che attraverserà. Queste fasi comprendono lo scopo, l'impegno, la crescita e il completamento.

In questo modulo ci concentreremo sulla fase finale, in cui si misura l'impatto del processo di mentoring e si può riflettere sulla propria esperienza di mentoring.

La fase finale del mentoring è quella del completamento. Si verifica quando il tirocinante ha raggiunto con successo i propri obiettivi con l'aiuto del mentore e il rapporto si conclude naturalmente.

I principali indicatori di questa fase sono:

- Raggiungere gli obiettivi stabiliti all'inizio del percorso di mentoring.
- Terminare in buoni rapporti, con il mentore e il tirocinante che si sentono soddisfatti dell'esperienza
- Sentirsi abbastanza sicuri da continuare a progredire senza la guida di un mentore
- Trasmettere le competenze e le conoscenze apprese ad altri colleghi o subordinati.

È importante che sia il mentore che il tirocinante provino un senso di chiusura alla fine del mentoring. Sia che ciò avvenga attraverso la celebrazione dei successi o attraverso un debriefing, entrambe le parti devono sentire di aver tratto vantaggio dall'esperienza e di essere pronte ad andare avanti.

I programmi di mentoring di successo devono essere monitorati, misurati e valutati a tre livelli:

- il programma
- il legame di mentoring
- l'individuo
-

## Misure di supporto per il mentoring

Per essere efficaci è necessario poter acquisire metriche e feedback durante tutto il ciclo di vita del programma.

Misurare il mentoring a tre livelli: l'apprendimento individuale, la salute del programma e l'attività di collegamento del mentoring.

A **livello di programma**, costruite le metriche in base agli obiettivi aziendali definiti.

Per **le connessioni di mentoring**, si vuole comprendere il comportamento di mentoring per identificare gli ostacoli e le opportunità.



Le domande più comuni da porre sono:

- **Il periodo di mentoring è troppo lungo, troppo breve o giusto?**
- **I rapporti di mentoring iniziano in modo produttivo o in ritardo?**
- **I partecipanti sfruttano le risorse di contenuto che avete fornito?**

Per **i partecipanti**, si vuole capire l'impatto del mentoring in termini di risultati e acquisire un feedback sul programma. Uno dei modi più semplici per farlo è quello di effettuare sondaggi.

Chiedete ai partecipanti e agli interlocutori quanto il programma di mentoring abbia raggiunto i suoi obiettivi e quelli dell'organizzazione.

Chiedete anche di fornire proposte per migliorare il programma.



## Impostazioni di mentoring

Questo modulo è stato ideato per supportare i mentori alle prime armi con suggerimenti su come organizzare il processo in modo più efficace. Il processo di mentoring non è sempre facile, per questo alcune idee potrebbero aiutarvi ad iniziare e a sostenere il vostro tirocinante.

Alla fine di questo modulo, sarete consapevoli delle regole da seguire per creare una relazione di mentoring efficace.

**#1: Fare domande:** Uno dei compiti principali di un mentore è quello di porre domande. Facendo domande, si indirizza il proprio tirocinante verso la ricerca di risposte e di significato. In questo modo, lo si aiuta a scoprire la giusta direzione nel suo percorso di autorealizzazione. È importante ricordare che è possibile insegnare al proprio tirocinante a porre domande in modo indipendente, al fine di formare un atteggiamento di auto-provocazione e sviluppo.

**#2: Condividere le idee:** Le relazioni di mentoring si basano sul rispetto e sull'apprezzamento ed è quindi normale che ogni tirocinante chieda consigli e feedback al proprio mentore. Non abbiate quindi paura di condividere le vostre idee quando vengono richieste dal tirocinante. Il processo di generazione di idee in collaborazione e il loro ascolto consentono di evidenziare la soluzione giusta per una particolare situazione.

**#3: Raccontare storie:** Non sottovalutate il potere della narrazione. Condividendo una storia della vostra vita professionale/personale, create una connessione con il vostro tirocinante e un'atmosfera di empatia e condivisione. Non abbiate paura di raccontare dei vostri fallimenti, poiché rappresentano un esempio delle difficoltà si incontrano lungo il percorso e permettono di capire che ogni fallimento porta a nuove conoscenze.

**#4 Ascoltare con compassione:** A volte il ruolo principale del mentore è quello di ascoltare. Questo non significa escludere la condivisione e le domande, ma vuol dire essere consapevoli dei momenti in cui è necessario allontanarsi dal ruolo di guida e limitarsi ad ascoltare. Cercate di capire le argomentazioni, i dilemmi e le insicurezze del vostro tirocinante. Questo vi darà informazioni e indicazioni su quali domande porre per guidarlo nella giusta direzione.

2020-3-TR01-KA205-097137

**#5 Offrire incoraggiamento:** La base della relazione di mentoring è il percorso simile scelto dal tirocinante e già perseguito dal mentore. Ma è importante che il mentore non si lasci fuorviare e non inizi a condividere soluzioni preconfezionate dalla sua esperienza. Ciò significa che è necessario fornire un incoraggiamento e una relazione in cui il tirocinante si senta libero di fare domande, condividere idee, conflitti e cercare soluzioni migliori a situazioni concrete.

**#6: Fare le presentazioni:** A volte il motivo per cui si viene scelti come mentori è la propria rete di contatti. Se vi sentite a vostro agio nel condividere i vostri contatti e nel portare il vostro tirocinante sul campo, è bene che fissiate istruzioni e requisiti chiari per stabilire i confini della relazione.

Ricordate: Questo non fa parte degli impegni richiesti come mentore!

Le relazioni di mentoring possono essere molto utili ed edificanti.

Questi consigli vi permetteranno di creare un ambiente efficace e positivo in cui crescere come mentori.

Riferimenti:

7 Tips About How to Mentor Someone:  
<https://www.td.org/insights/7-tips-about-how-to-mentor-someone>

How to Be an Amazing Mentor in 10 Ways, according to HubSpot Managers:  
<https://blog.hubspot.com/marketing/mentor-tips-positive-impact>

Creating the right environment for mentoring and coaching:  
<https://www.amandadudman.co.uk/blog/2015/7/3/creating-the-right-environment-for-mentoring-and-coaching>

# Parte 2 – Soluzioni creative per i problemi contemporanei



2020-3-TR01-KA205-097137

# Individuare le opportunità

Individuare le opportunità è un ottimo strumento per la crescita di un'azienda. Significa osservare e ascoltare i potenziali clienti. Quando ci si rivolge ad essi, occorre tenere conto delle loro esigenze, dei loro desideri, delle loro sfide e delle loro frustrazioni. Anche il loro passato, la loro cultura e persino i loro traumi possono giocare un ruolo importante nel processo di soddisfazione delle esigenze. Quanto più si conosce lo stile di vita dei clienti, tanto più si è in grado di capirli e di dar loro ciò che realmente desiderano. Questo è un messaggio forte da trasmettere a qualsiasi giovane imprenditore – e voi potete sostenerlo!

Individuare le opportunità significa usare la propria immaginazione e le proprie capacità per identificare le possibilità di creare valore.

Identificare la complessità ed eliminarla

Individuare i sistemi inutilmente complicati o che si basano troppo su procedure burocratiche e semplificarli.

Individuare le esigenze non soddisfatte

Considerate i punti in cui clienti e committenti sono insoddisfatti di una soluzione. Esempio: Trasformare un vecchio furgone per le consegne in un camioncino per il trasporto di cibo gourmet per colmare il vuoto in un'area rurale.

Individuare le inefficienze  
e correggerle

Osservare quando e dove i servizi sono inadeguati  
è un modo eccellente per individuare  
un'opportunità ad alto potenziale.

Ad esempio: rendere più efficiente il parcheggio.



2020-3-TR01-KA205-097137

# SWOT

L'analisi SWOT è un metodo per identificare e analizzare i punti di forza e di debolezza interni e le opportunità e le minacce esterne che modellano le operazioni attuali e future e aiutano a sviluppare gli obiettivi strategici. Si tratta di uno strumento essenziale per tutti i giovani imprenditori e, in qualità di mentori, potete contribuire a sviluppare questo approccio.

**Esempio di domande che potrebbero essere poste sui vostri punti di forza:**

Quali risorse avete nel vostro team? (Conoscenza, formazione, rete, competenze e reputazione)

Quali sono le risorse fisiche di cui disponete (clienti, attrezzature, tecnologia, denaro e brevetti)?

Qual è il vostro vantaggio competitivo?

Quali sono gli attributi più positivi del vostro marchio?

Quali risorse avete a disposizione che i vostri concorrenti non hanno?

**Esempio di domande che potrebbero essere poste sui vostri punti deboli:**

Di cosa ha bisogno la nostra azienda per essere competitiva?

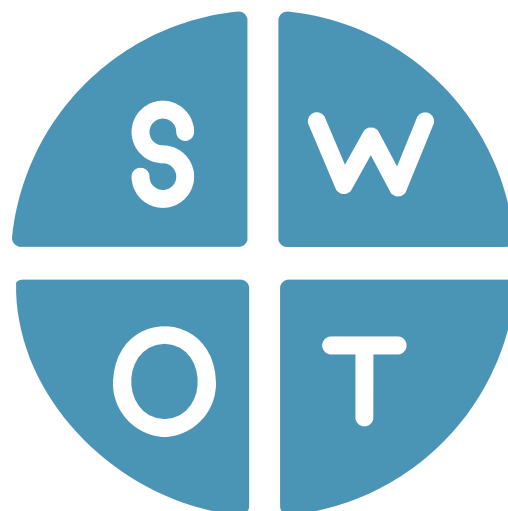
Cosa deve essere migliorato nella nostra azienda?

Quali sono le lacune del nostro team? La nostra posizione è vantaggiosa per il nostro successo?

Cosa frena la vostra azienda o il vostro progetto?

Quali sono gli attributi più negativi del vostro marchio?

Quali risorse hanno i vostri concorrenti che voi non avete?



I punti di forza (S) e di debolezza (W) sono fattori interni sui quali si ha un certo controllo.

## Esempio di domande

che potrebbero essere poste alle vostre opportunità:

Il mercato in cui ci troviamo è in crescita? Ci sono tendenze attuali che spingono le persone ad acquistare i nostri prodotti?

Ci sono eventi che potrebbero favorire la crescita della vostra attività?

Ci sono cambiamenti normativi che potrebbero favorire la vostra attività?

Cosa pensano i clienti della vostra azienda?

Esempio di domande che potrebbero essere poste per le minacce:

Avete potenziali concorrenti?

I fornitori saranno ancora in grado di fornire le materie prime di cui avete bisogno ai prezzi che vi servono? Gli sviluppi futuri della tecnologia potrebbero cambiare il vostro modo di fare affari?

Il comportamento dei consumatori sta cambiando in un modo che potrebbe avere un impatto negativo sulla vostra attività?

Ci sono tendenze di mercato che potrebbero diventare una minaccia??

<b>Forze</b> Caratteristiche di un business con vantaggi sulla concorrenza	<b>Debolezze</b> Caratteristiche di un business con svantaggi relativi alla concorrenza
<b>Opportunità</b> Elementi nell'ambiente esterno della compagnia in grado di formulare e implementare strategie per il profitto	<b>Pericoli</b> Elementi nell'ambiente esterno che possono intaccare integrità e profittabilità del business

Le opportunità (O) e le minacce (T) sono fattori esterni sui quali non avete sostanzialmente alcun controllo.

## Le Cinque Forze di Porter

Le Cinque Forze di Porter sono un quadro che può aiutare voi e il tirocinante ad analizzare il livello di concorrenza in un mercato. In termini semplici, lo stato della concorrenza dipende da cinque forze fondamentali:

### Minaccia di nuovi concorrenti

I nuovi operatori sono nuove aziende che potrebbero entrare nel mercato e minacciare gli operatori storici. Maggiori sono le barriere all'ingresso, minore è la minaccia.

### Potere negoziale dei fornitori

I fornitori hanno il potere di imporre le loro condizioni nelle trattative? Per l'azienda, il potere dei fornitori può influire sui prezzi e quindi sulla sua redditività. Ecco alcuni elementi da considerare a questo livello:

- il numero e le dimensioni dei fornitori
- il grado di scarsità dei prodotti venduti dai fornitori
- il costo di cambiare fornitore.

### Potere contrattuale degli acquirenti

Hanno il potere di influenzare i prezzi praticati dall'azienda e/o le altre condizioni di vendita? A livello di clienti, è necessario studiare in particolare:

il numero di clienti e il loro rispettivo peso nell'attività, le dimensioni dei clienti e la loro ubicazione.

### Minaccia di prodotti o servizi sostitutivi

È probabile che nuovi prodotti o servizi entrino nel mercato e costituiscano un'alternativa all'offerta esistente. Maggiore è il valore offerto da un prodotto sostitutivo rispetto all'offerta esistente, maggiore è la probabilità che i clienti lo acquistino creando quindi un rischio per l'azienda.

### Rivalità di settore esistenti

La concorrenza attuale sul mercato è determinata dal numero di concorrenti esistenti e da ciò che ciascun di essi è in grado di fare. Queste domande vi aiuteranno a dare impulso a un flusso di lavoro:

- Il numero di concorrenti sul mercato?
- Le dimensioni e la diversità dei concorrenti?
- Il grado di differenziazione dei concorrenti?
- La crescita del mercato?



# SCAMPER

È un'attività di brainstorming creativo che può consentire a voi e al tirocinante di esaminare prodotti e servizi, ma anche di valutare un concetto, un'idea, un problema o una situazione da diverse angolazioni.

## Lavorare insieme

Utilizzate il principio base dello SCAMPER e partite da ciò che già esiste e mirate a modificarlo; a considerare un nuovo elemento con valore aggiunto. Per generare qualcosa di originale, non è necessario che si tratti di qualcosa di nuovo, ma la creatività può essere sviluppata da modifiche o combinazioni di idee esistenti.

## SCAMPER sta per:

**Sostituire:** Sostituire una parte del soggetto osservato con un'altra

**Combinare:** Unire più elementi per formarne uno solo

**Adattare:** Adattare un prodotto, un servizio o una soluzione esistente alla nuova applicazione

**Modificare:** Cambiare una caratteristica

**Utilizzare per un altro uso:** Utilizzare in un'altra applicazione

**Eliminare:** Riflettere su ciò che può essere eliminato

**Invertire:** Cambiare l'ordine delle cose



# PEST

L'analisi PEST è un quadro o uno strumento che si può utilizzare per analizzare e monitorare i fattori macro-ambientali che possono avere un profondo impatto sulle prestazioni della vostra organizzazione.

## Lavorare insieme

Questo è un buon metodo per creare una discussione tra voi e un tirocinante e riflette lo stato attuale delle cose, la demografia e i cambiamenti della società.

## Politica:

Tutte le decisioni prese dai governi (politica fiscale, commercio estero, ecc.).

La stabilità del sistema politico, i partiti al potere e i loro orientamenti, i potenziali cambiamenti che potrebbero verificarsi con le prossime elezioni

Tassazione e protezione sociale,  
Politica commerciale estera,  
Aiuti e regimi di sovvenzione,  
Le principali lobby, la libertà di stampa, il livello di corruzione.



## Economia:

Tutti i fattori che incidono sul potere d'acquisto e sul comportamento dei consumatori (reddito disponibile, disoccupazione, tassi d'interesse, ecc.)

- Crescita economica, PIL, PNL,

Reddito disponibile e potere d'acquisto

Livello di disoccupazione Inflazione e stabilità economica,

Tassi di interesse,

Accesso ai finanziamenti e alle competenze (risorse umane).

## Sociologia:

- Tutte le caratteristiche sociali che influenzano il potere d'acquisto (demografia, livello d'istruzione, distribuzione del reddito, attitudini al tempo libero e al lavoro, mobilità sociale, ecc.)
- Distribuzione del reddito,
- Demografia (studio delle popolazioni),
- Mobilità sociale,
- Livello di istruzione della popolazione
- Attitudine al tempo libero e al lavoro.

## Tecnologia:

- Tutte le innovazioni tecnologiche in grado di sconvolgere il mercato (spesa pubblica in ricerca e sviluppo, nuovi brevetti, scoperte, ecc.)
- Il livello di innovazione e le possibili tecnologie dirompenti.
- Accesso alle nuove tecnologie,
- L'evoluzione dei canali di comunicazione e distribuzione

## Legislazione:

- Tutte le leggi e i regolamenti che incidono sul quadro giuridico in cui opera l'azienda
- Diritto della concorrenza, diritto commerciale,
- Diritto del lavoro, tutela dei lavoratori e della salute, tutela dei consumatori,
- protezione dei dati,
- Diritto e protezione della proprietà intellettuale (copyright, brevetti, marchi, ecc.)

## Ambiente:

- Tutti i fattori legati all'ambiente che influenzano il modo in cui viene svolta l'attività (trattamento dei rifiuti, emissioni inquinanti, ecc.)
- Leggi e regolamenti sulla protezione dell'ambiente,
- Trattamento dei rifiuti,
- Emissioni inquinanti,
- Disponibilità di risorse naturali,
- Standard di riciclaggio



# Perché usare swot, pest... con gli imprenditori?

Qui vi abbiamo mostrato diversi metodi analitici utili per la vostra futura attività e per aiutarvi a integrare un tirocinante. Sta a voi scegliere quelli con cui vi sentite più a vostro agio e che sono più adatti a far progredire le vostre idee migliori insieme.

I futuri imprenditori possono utilizzare questi strumenti per analizzare situazioni e contesti e sviluppare progetti e idee creative. Facili da implementare, possono essere applicati regolarmente e adattati a contesti mutevoli.

Con l'analisi SWOT studierete i punti di forza/debolezza dell'ambiente interno e le minacce/opportunità dell'ambiente esterno.

Con il metodo PEST otterrete un'analisi strutturale e formale di ciò che accade nell'ambiente esterno di un'azienda.

Scamper vi permetterà di pensare in modo creativo a prodotti e servizi... e infine Porter vi aiuterà ad analizzare le competenze.

Questi diversi metodi possono essere utilizzati in modo indipendente ma anche interdipendente. Ad esempio, l'analisi Pest potrà aiutarvi nel diagramma SWOT. Esempi di situazioni in cui è possibile utilizzarlo sono:

- Sfruttare una nuova opportunità di business
- Rispondere alle nuove tendenze
- Implementare una nuova tecnologia
- Affrontare i cambiamenti nelle attività dei concorrenti
- Problemi di personale
- Cultura e immagine aziendale
- Sviluppo di nuovi prodotti
- Struttura organizzativa
- Pubblicità
- Risorse finanziarie
- Efficienza operativa

Questo elenco non è esaustivo, potete aggiungere altre voci, soprattutto in un ambiente creativo con un tirocinante. In genere, sono i responsabili della pianificazione e delle decisioni a utilizzare questi strumenti, ma nulla vieta di collaborare per arricchire la vostra esperienza di mentoring!

## Gap nel mercato e USP

Un **gap nel mercato** rappresenta un'opportunità per offrire qualcosa che i clienti desiderano ma che nessun'altra azienda sta fornendo. Il termine "gap" si riferisce alla differenza tra domanda e offerta. Una discussione aperta tra mentore e tirocinante sulle condizioni di mercato spesso fa emergere le aspettative intergenerazionali. Ricordate che l'USP (Unique Selling Point) è ciò che differenzia un prodotto o un marchio dai suoi concorrenti e può essere il vostro punto di forza e la vostra opportunità principale.

### Esempi di gap nel mercato:

Nella vostra città manca una certa cucina e vedete che la gente del posto è molto curiosa di conoscere la cultura alimentare di un altro Paese. C'è bisogno di una app di viaggio intelligente e sembra che molti cittadini si rechino in una certa destinazione e prenotino i viaggi tramite smartphone. La necessità di chiamate online gratuite e di comunicazioni più veloci (ad esempio, è così che è stato creato WhatsApp).

### Come definire i Gap del Mercato:

Che si tratti di avviare una piccola impresa o di cercare opportunità di crescita in un'attività già avviata, le lacune del mercato possono essere incredibili fonti di ispirazione per la vostra prossima grande idea.

1. Prima di tutto, tornate alla vostra analisi S.W.O.T. e prestate attenzione ai vostri punti di forza. Si tratta di ciò che potete offrire; utilizzate le esperienze passate come linea guida.
2. Pensate in piccolo quando si tratta di lacune. Quanto più specifico è il vostro mercato, tanto più è probabile che siate in grado di individuare un target efficace.
3. Se vedete che qualcuno ha colmato una lacuna del mercato in un settore, potreste ricreare quel successo in un settore simile.
4. A volte, un settore può subire grandi cambiamenti per motivi legali. Un'azienda è fuori, la vostra è dentro.
5. Identificare i problemi irrisolti. Risolvere un problema esistente vi renderà simpatici ai consumatori e i prodotti si venderanno praticamente da soli.
6. Un modo semplice per trovare queste lacune nascoste è chiedere ai vostri potenziali clienti cosa manca loro nel mercato attuale. Potete farlo facendo ricerche sulle tendenze del settore o realizzando dei veri e propri sondaggi/questionari.

# Parte 3 – Connettività per la comunità e le imprese



## Social Media

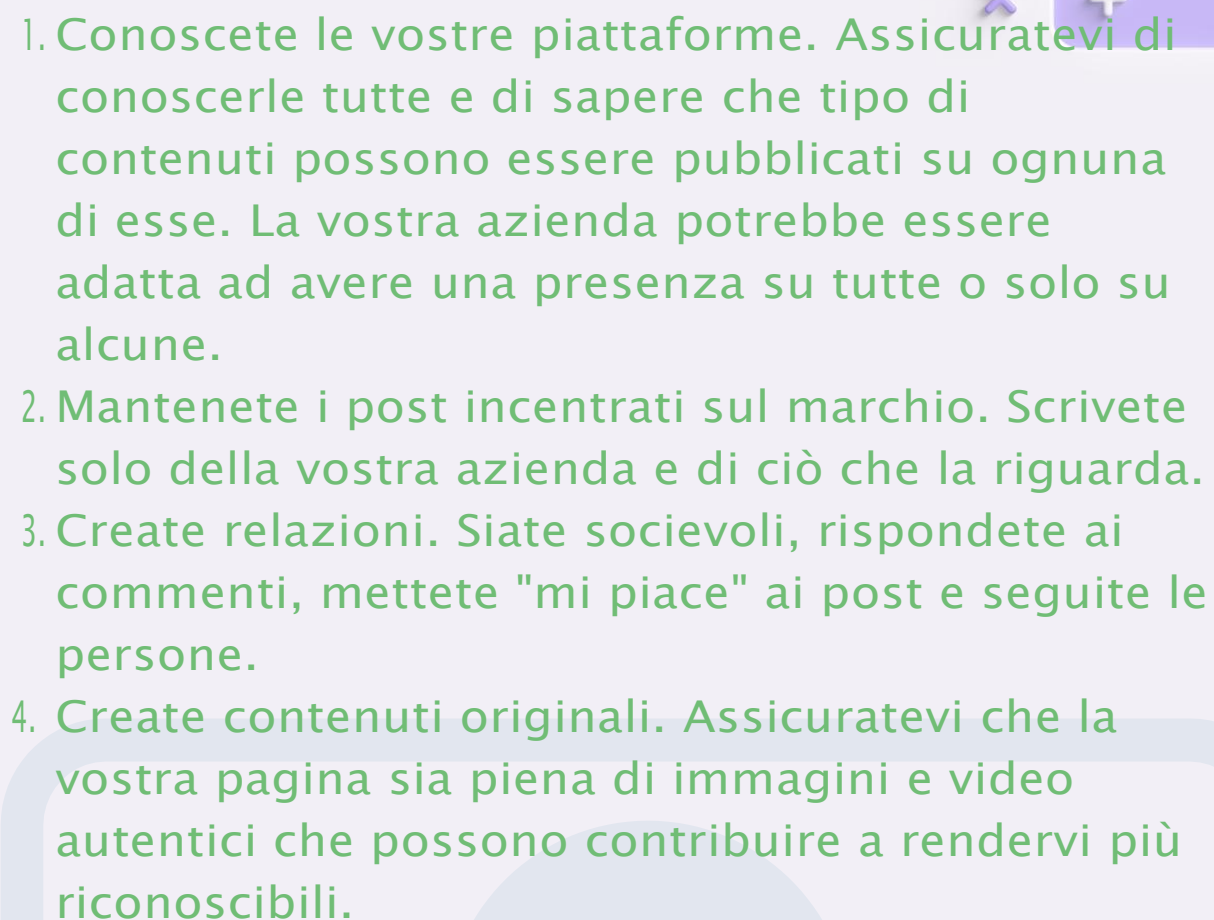
Una volta i social media erano solo un divertimento, ma ora non più. Non importa se gestite un piccolo negozio online o un'azienda nazionale: i social media sono essenziali per la vostra attività. Non è necessario conoscere ogni parola d'ordine o avere il numero magico di follower. Potete iniziare subito, e questo è un aspetto eccellente della connessione su cui lavorare con un giovane tirocinante.

I Social media vi permettono di fare almeno quattro cose essenziali: Scoprire nuove idee e tendenze, entrare in contatto con il pubblico esistente e con quello nuovo in modi più profondi, attirare l'attenzione e il traffico sul vostro lavoro e costruire, creare e migliorare il vostro marchio.

I social media offrono un immenso potenziale commerciale perché i consumatori vi accedono abitualmente ogni giorno e sono esposti alle aziende. Tuttavia, i social media cambiano costantemente, per cui è essenziale tenersi al passo con l'evoluzione delle piattaforme e continuare a cercare modi per ottimizzare l'uso degli strumenti disponibili. Per questo motivo, nella pagina seguente sono riportati alcuni consigli fondamentali che le aziende devono tenere a mente quando curano la loro presenza su tutte le opzioni online. Scoprite come il vostro tirocinante lavora con le piattaforme qui sotto e discutete i potenziali vantaggi e le insidie dei social media.





- 
1. Conoscete le vostre piattaforme. Assicuratevi di conoscerle tutte e di sapere che tipo di contenuti possono essere pubblicati su ognuna di esse. La vostra azienda potrebbe essere adatta ad avere una presenza su tutte o solo su alcune.
  2. Mantenete i post incentrati sul marchio. Scrivete solo della vostra azienda e di ciò che la riguarda.
  3. Create relazioni. Siate socievoli, rispondete ai commenti, mettete "mi piace" ai post e seguite le persone.
  4. Create contenuti originali. Assicuratevi che la vostra pagina sia piena di immagini e video autentici che possono contribuire a rendervi più riconoscibili.

# Reattività

La reattività è la capacità di un'azienda di identificare e adattarsi efficacemente ai continui cambiamenti del settore e alle preferenze dei clienti. Le aziende che rispondono in modo efficace ai mutamenti sono in grado di gestire meglio le interruzioni e di soddisfare costantemente le aspettative dei clienti.

Lo sviluppo della reattività si basa sul processo di identificazione, cattura e trasformazione.

- Identificare è la capacità di individuare le opportunità all'interno dell'azienda e sul mercato.
- Catturare è la capacità di mobilitare le risorse per cogliere le opportunità.
- Trasformare è la capacità di un'azienda di valutare le proprie competenze interne ed esterne.

Ecco alcuni modi in cui un'azienda può migliorare la propria reattività:

- Chiedete ai vostri clienti cosa vogliono. Un sondaggio tra i clienti esistenti può mostrare i punti di forza e di debolezza dell'azienda.
- Gestire le aspettative dei clienti. Guidate i clienti verso il canale che meglio li soddisfa e rimanete realistici con la vostra dichiarazione di missione.
- Sviluppare le procedure. Stabilite dei parametri di riferimento per la velocità con cui il vostro team deve rispondere alle richieste dei clienti, ai processi interni e ai cambiamenti del mercato.



# Network Professionali

Fare networking professionale significa creare e mantenere deliberatamente relazioni con altri professionisti del settore e dei campi correlati per promuovere la propria attività o il proprio marchio. Il networking vi permette di promuovere relazioni con altre persone che sono reciprocamente vantaggiose per lo sviluppo e la sostenibilità della vostra attività. L'obiettivo del networking professionale è tipicamente quello di poter chiedere favori alle persone della vostra rete e di aiutarle in cambio.

Il networking professionale richiede iniziativa. Dovete sforzarvi di incontrare le persone e poi stabilire e mantenere queste relazioni. Molti strumenti di networking, tra cui app e siti web, possono aiutarvi a costruire relazioni di successo. Questa è un'altra caratteristica imprenditoriale che molti giovani tirocinanti hanno a portata di mano. Può essere una buona mossa imprenditoriale cercare nuovi modi per sfruttare una rete professionale.

Ecco quattro modi per far crescere la vostra rete professionale che potrebbero essere un ottimo microprogetto su cui lavorare in gruppo:

1. **Utilizzate un profilo LinkedIn per aumentare i vostri contatti professionali, conoscere e promuovere la vostra attività.**
2. **Chiedete presentazioni per incontrare nuovi contatti professionali.**
3. **Curate le vostre connessioni già consolidate.**
4. **Rimanete sempre aperti a nuove opportunità.**

Le regole del networking professionale: Essere preparati agli incontri, avere conversazioni oneste e dare seguito alle richieste.

Le cose da non fare nel networking professionale: mettere le persone su un piedistallo, dimenticare di ascoltare o scoraggiarsi di fronte a un rifiuto.

# Responsabilità sociale

Responsabilità sociale significa che le imprese, oltre a essere finanziariamente efficienti, devono agire in modo da favorire la società. Oggi più che mai è sempre più importante che le aziende si concentrino sulla responsabilità sociale.

Le aziende socialmente responsabili dovrebbero dare priorità al perseguimento di obiettivi a lungo termine raggiungibili e validi per le persone interessate e per il mondo, adottando politiche che promuovano il benessere della società e dell'ambiente, riducendo al contempo gli impatti negativi su di essi.

Le aziende possono agire in modo responsabile in molti modi, ad esempio promuovendo il volontariato, apportando cambiamenti a beneficio dell'ambiente, impegnandosi in pratiche di lavoro etiche e facendo beneficenza.

## Responsabilità sociale d'impresa

La responsabilità sociale delle imprese (RSI) è tradizionalmente suddivisa in quattro categorie: **responsabilità ambientale, filantropica, etica ed economica.**

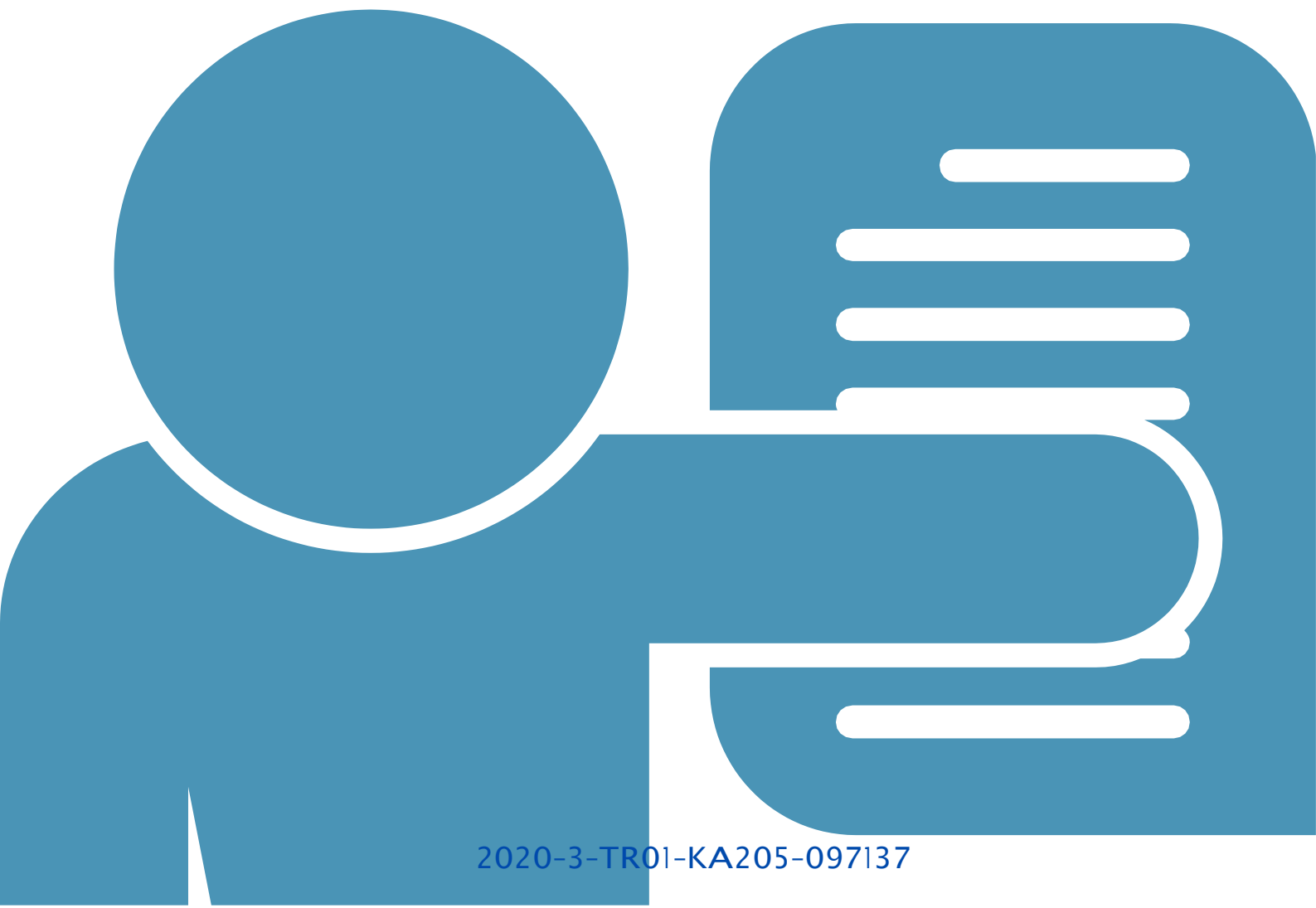
**La responsabilità ambientale** è la convinzione che le organizzazioni debbano comportarsi nel modo più ecologico possibile.

**La responsabilità etica** si occupa di garantire che un'organizzazione operi in modo equo e onesto.

**La responsabilità filantropica** si riferisce all'obiettivo di un'azienda di migliorare attivamente il mondo e la società.

**La responsabilità economica** è la pratica di un'azienda che appoggia tutte le sue decisioni finanziarie sull'impegno a fare del bene nelle aree sopra elencate.

# Parte 4 – Pianificazione per la sostenibilità



## Pianificazione e Sostenibilità

La sostenibilità aziendale cerca di creare valore a lungo termine abbracciando le opportunità e gestendo i rischi derivanti dalle responsabilità economiche, ambientali e sociali di un'organizzazione.

La sostenibilità aziendale deve soddisfare le esigenze dell'organizzazione e dei suoi interessati oggi, proteggendo, sostenendo e migliorando le risorse ambientali, sociali ed economiche necessarie per il futuro.

La sostenibilità d'impresa è una disciplina emergente e, sebbene ci sia una certa comunanza di vedute su ciò che dovrebbe essere fatto per raggiungerla, c'è poco accordo sui termini da utilizzare. In parte, ciò è dovuto al fatto che la sostenibilità aziendale è collegata a una serie di aree, tra cui il comportamento organizzativo, la strategia aziendale, la gestione delle operazioni, la contabilità, l'economia, le scienze ambientali e l'etica, solo per citarne alcune.

In un campo di attività in così rapido sviluppo, è facile rimanere impantanati nel ginepraio della terminologia: è qui che un mentore senior può davvero aiutare un imprenditore più giovane a navigare tra i rischi, per costruire un'impresa più sostenibile.

## Legislazione

La legislazione è un insieme di leggi messe in atto da un governo per proteggere le imprese, i dipendenti e i consumatori. Le aziende devono operare nel rispetto di queste leggi per garantire un trattamento equo di tutte le parti coinvolte nell'attività. Se le aziende non rispettano la legislazione, possono essere intraprese azioni legali come multe, restrizioni e reclusione – una zona grigia per molti giovani.

I diversi tipi di legislazione che le imprese devono rispettare comprendono le leggi sull'occupazione, sui consumatori e sulla proprietà intellettuale. Le leggi sull'occupazione riguardano la sicurezza dei dipendenti e l'equità dei datori di lavoro, mentre le leggi sulla proprietà intellettuale riguardano la protezione di idee, creazioni, progetti, nomi e loghi – un alieno per molti nella generazione del copia e incolla.

# Finanziamenti

Il processo di ricerca del denaro deve corrispondere alle esigenze dell'azienda. Dove e come cercare i fondi dipende dall'azienda e dal tipo di denaro di cui ha bisogno. C'è un'enorme differenza, ad esempio, tra un'azienda in forte crescita legata a Internet che cerca un secondo finanziamento di rischio e un negozio al dettaglio locale che vuole finanziare una seconda sede.

## 1. Capitale di rischio

Il business del capitale di rischio è spesso frainteso. Molte start-up si lamentano del fatto che non si investa in imprese nuove o più rischiose. Si parla dei capitalisti di rischio come di squali (o avvoltoi), a causa delle loro presunte pratiche commerciali predatorie.

Non è sempre così. Le persone che chiamiamo "capitalisti di rischio" sono spesso uomini d'affari incaricati di investire il denaro di altri, con la responsabilità professionale di ridurre i rischi.

## 2. Angel investment

Gli "angel investment" sono molto più comuni del capitale di rischio e di solito sono più disponibili per le start-up e nelle prime fasi di crescita. Esistono importanti distinzioni tra questo tipo di investimento e quello in capitale di rischio.

Gli "angeli investitori" sono spesso gruppi o individui che investono il proprio denaro in aziende nelle prime fasi di crescita, mentre i capitali di rischio attendono qualche anno di crescita, quando le start-up maturano un po' più storia.

## 3. Come trovare "Angeli Investitori"

La domanda successiva, ovviamente, è come trovare gli "angeli" che potrebbero voler investire nella vostra attività. Alcune agenzie, centri di sviluppo aziendale e incubatori d'impresa sono legati alle comunità di investitori della vostra zona. Rivolgetevi prima di tutto al vostro Small Business Development Centre locale, con il vostro tirocinante, e vedete cosa c'è di disponibile a livello locale in prima istanza.

### 3. Finanziatori commerciali

Le banche sono ancora meno propense dei capitalisti di rischio ad investire o prestare denaro alle imprese in fase di avviamento. Tuttavia, sono la fonte di finanziamento più probabile per le piccole imprese consolidate.

Gli imprenditori e i proprietari di piccole imprese in fase di avviamento sono troppo veloci nel criticare le banche e le istituzioni finanziarie a causa della scelta di non finanziare le nuove imprese. Le banche non sono tenute a investire nelle imprese e sono strettamente limitate in questo senso dalle leggi bancarie federali.

### 4. Finanziatori alternativi



Oltre ai normali prestiti bancari, una piccola impresa consolidata può rivolgersi a specialisti in crediti per ottenere un prestito a fronte dei propri crediti. Il più comune finanziamento dei crediti viene utilizzato per sostenere il flusso di cassa quando il capitale circolante è appeso ai crediti.

### 5. Prestiti da amici e familiari

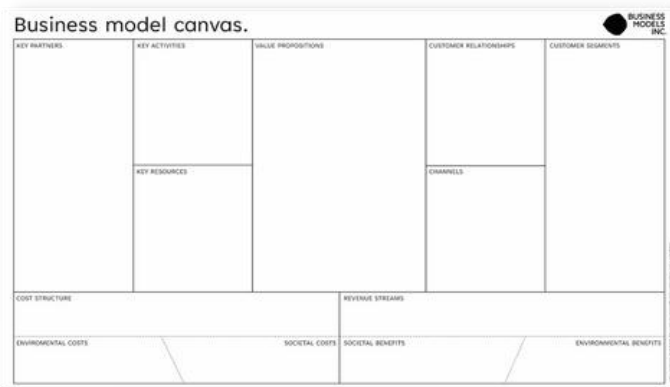
Sapere di quanti soldi si ha bisogno e capire che sono a rischio, è l'unica osservazione che si potrebbe fare agli imprenditori in erba. È importante sapere quanto si sta puntando e non scommettere denaro che non ci si può permettere di perdere.



# Modello Canvas

Il Business Model Canvas (BMC) è uno strumento di gestione strategica per definire e comunicare in modo rapido e semplice un'idea o un concetto di business. Si tratta di un documento di una pagina che analizza gli elementi fondamentali di un'attività o di un prodotto, strutturando un'idea in modo coerente.

Il lato destro si concentra sul cliente (esterno), mentre il lato sinistro del canvas si concentra sul business (interno). I fattori esterni e interni si incontrano intorno alla proposta di valore, che è lo scambio di valore tra l'azienda e il cliente.



**Business Model Canvas**  
– nella pagina successiva  
è presente  
una versione utilizzabile  
a grandezza naturale

## Come usarlo?

### Proposta di valore

La proposta di valore è fondamentale per qualsiasi nuova attività. È il concetto fondamentale dello scambio di valore tra la vostra azienda e i vostri clienti. In generale, il valore viene scambiato da un cliente con del denaro quando la vostra azienda risolve un problema o allevia un dolore.

Sono buone domande da porsi (insieme ai vostri tirocinanti) quando si tratta di definire la vostra nuova attività:

Qual è il problema che sto risolvendo?

Perché qualcuno dovrebbe voler risolvere questo problema?

Qual è la motivazione di fondo di questo problema?

# Business model canvas.



# Pianificazione strategica, aggiornamento e gestione del rischio

L'upskilling è il processo di apprendimento o di insegnamento di nuove competenze ai lavoratori.

Il reskilling è il processo di apprendimento di nuove competenze o di formazione di persone per svolgere un lavoro diverso (Cambridge Dictionary).

Entrambe sono strategie efficaci per combattere quella che si prevede diventerà una perenne carenza di competenze. Riqualficare significa cercare persone con "competenze adiacenti", vicine alle nuove competenze richieste. Con la cultura dell'upskilling è possibile insegnare ai dipendenti nuove competenze avanzate per colmare le lacune di talento. Lavorare con il vostro tirocinante e con i membri del team esistenti può aiutare il loro miglioramento personale e della vostra azienda. LinkedIn Learning ha rilevato che se le aziende investissero attivamente nella carriera dei dipendenti, il 94% dei lavoratori sceglierebbe di rimanere con loro più a lungo.

Sebbene due terzi delle organizzazioni ritengano che i programmi di sviluppo della forza lavoro contribuiranno a colmare il divario di competenze, spesso tardano ad agire a causa di vincoli finanziari e della mancanza di tecnologie adeguate.

Tuttavia, se non si interviene subito, la capacità della vostra azienda di raggiungere gli obiettivi a lungo termine è a rischio se non avete accesso alle giuste competenze. Uno dei modi migliori per utilizzare il reskilling e l'upskilling nella vostra organizzazione è fornire ai dipendenti un "percorso di carriera" strutturato. Il percorso di carriera è il processo utilizzato per tracciare lo sviluppo personale di un dipendente. Sia le strategie di riqualficazione che quelle di aggiornamento possono essere introdotte nella vostra azienda per allineare la carriera dei dipendenti agli obiettivi aziendali.

Le strategie di successo per i percorsi di carriera derivano da un approccio basato sulle competenze. In questo modo l'organizzazione può valutare le competenze specifiche richieste per ogni singolo ruolo e comprendere lo sviluppo di quelle necessarie per i dipendenti che passano a nuove posizioni.

Un percorso di carriera è personale per ognuno e lo aiuta a suddividere i passi necessari per raggiungere i propri obiettivi di carriera a lungo termine e a progredire lateralmente o attraverso una promozione. Richiede la comprensione delle conoscenze, delle competenze e delle caratteristiche personali necessarie e aiuta a identificare le competenze specialistiche e la formazione aggiuntiva per realizzare tali aspirazioni.

#### **I vantaggi del percorso di carriera:**

L'introduzione del percorso di carriera nella vostra organizzazione comporta diversi vantaggi, tra cui:

##### **Soddisfare la domanda futura:**

L'identificazione delle capacità già disponibili vi consente di indirizzare lo sviluppo delle competenze chiave nella vostra forza lavoro esistente per soddisfare la domanda futura.

##### **Identificare le competenze nascoste:**

Il percorso di carriera consente ai dipendenti di dettagliare e valutare le proprie competenze, rivelando un potenziale di cui l'azienda potrebbe non essere a conoscenza.

##### **Creare una cultura della mobilità dei talenti:**

I talenti di oggi cercano datori di lavoro che si impegnino per il loro futuro sviluppo professionale. Una strategia di percorsi di carriera non solo attrae i talenti nella vostra organizzazione, ma aumenta anche la motivazione e i livelli di fidelizzazione dei vostri dipendenti. Il percorso di carriera crea anche un movimento interno, sia laterale che verticale, e dimostra visibilmente che la vostra organizzazione dà valore alle persone.

Poiché la velocità della trasformazione digitale continua senza sosta, una strategia di percorso professionale efficace che incorpori la riqualificazione e l'aggiornamento è vantaggiosa sia per i dipendenti che per le risorse umane. A maggior ragione, questo deve essere un imperativo per la vostra organizzazione per stare al passo con l'evoluzione del mercato delle competenze.

# Parte 4 Marketing per il mentoring



# Marketing per i Mentori

Il marketing può spesso sembrare un'area sconosciuta, soprattutto all'inizio del percorso imprenditoriale. Nella gestione di un'impresa, l'integrazione dei 6 principi fondamentali nella strategia di marketing può aiutare un'azienda a crescere in modo efficiente. Non solo indica all'imprenditore una guida da seguire per creare un prodotto o un servizio di valore, ma anche un modo per ottimizzare le vendite e l'attenzione al prodotto da parte dei clienti e assistere gli aspiranti imprenditori lungo il percorso.

**Prodotto:** Il prodotto è un oggetto o un servizio che viene venduto. La cosa più importante è fornire ciò di cui il mercato ha bisogno. Se c'è un deficit di qualcosa, creando un prodotto tempestivo vi garantirete un business duraturo.

**Prezzo:** Il prezzo è il valore che il cliente è disposto a pagare per il prodotto offerto. Creare una strategia di prezzo efficace e redditizia per voi e per il cliente è un modo per generare vendite per l'azienda.

**Posto:** Il posto è la posizione in cui il cliente può acquistare il prodotto. Può essere un luogo reale o online.

**Promozione:** La promozione è importante per educare i clienti al valore dei vostri prodotti. L'idea principale è quella di attirare l'attenzione sul prodotto e di interessare le persone a saperne di più. L'obiettivo è far sì che lo acquistino.

**Persone:** Le persone sono impegnate nel processo di marketing: dal punto di vista dei dipendenti e dei clienti. Una parte crea la promozione, l'altra la valuta e fornisce un feedback per contribuire a migliorarla in futuro.

**Presentazione:** La presentazione è il modo in cui il prodotto viene visto sul mercato. Le immagini, come le confezioni o le pubblicità, possono avere un impatto sulle abitudini di acquisto delle persone.

## Obiettivi

Se avete un prodotto che volete o avete intenzione di vendere, una delle cose più importanti è conoscere il vostro pubblico. Vi consigliamo di creare la figura di un acquirente, che rappresenti il vostro cliente ideale – è un'ottima attività da fare con il vostro tirocinante. Create un profilo basato sul prodotto che deve essere venduto. Poi voi, in qualità di imprenditori, dovrete porvi alcune domande cruciali:

- A chi è rivolto questo prodotto? (Uomini/ Donne? Adulti/Bambini?)
- Dove verrà utilizzato il mio prodotto? (Istruzione? Cura di sé? Industria alimentare?)
- Dove vive il mio pubblico di riferimento? (Città/ zona rurale? Può essere usato dappertutto?)
- Come può il mio prodotto raggiungere il cliente (è venduto online o in un negozio?)



Grazie alla valutazione dei vostri prodotti, ora potete creare una strategia su come il vostro prodotto attirerà i clienti desiderati.

Questo vi aiuterà a trovare il modo migliore per promuovere il vostro prodotto. Se il prodotto è venduto online, dovrete creare un sito web che si faccia ricordare, aggiungere e creare tendenze sulle piattaforme dei social media.

Questi elementi devono essere facilmente accessibili e facili da navigare. Se il prodotto può essere acquistato in negozio, la confezione deve essere la "star dello spettacolo".

Da questo dipende se il prodotto interesserà al cliente e deve essere mirata al pubblico che si vuole attirare (disegni di cartoni animati, fumettistici per i bambini e così via).

Il targeting consiste essenzialmente nel trovare il modo migliore per raggiungere un pubblico che sia interessato ad acquistare il prodotto. È quello che avete appena fatto.

# Presenza digitale e SEO (ottimizzazione dei motori di ricerca)

Avere una presenza digitale è molto importante per qualsiasi azienda. Al giorno d'oggi, il mondo digitale crea uno dei mercati più grandi e più facilmente accessibili. Le persone tendono a fare acquisti online più che mai. Avere un prodotto che può essere acquistato online aprirà la base dei clienti a una scala più ampia e, inoltre, i servizi online creano una possibilità di business internazionale.

Il potenziale online è anche più conveniente per il cliente, che può acquistare e ricercare un prodotto senza uscire di casa. La presenza digitale è utile anche per individuare la concorrenza: potreste scoprire modi efficaci che gli altri stanno seguendo per migliorare la loro presenza online e che voi potete replicare e un giorno aprire la strada agli altri – il tirocinante avrà un contributo prezioso in questa attività!

La pandemia COVID-19 ha costretto le aziende ad adattarsi al mondo online e a creare presenze digitali, accelerando la creazione quotidiana di siti web, dando vita a un mercato online molto competitivo.



Per questo motivo vengono utilizzati strumenti come il SEO (Search Engine Optimisation). Il suo obiettivo principale è quello di far arrivare un sito web a qualcuno che sta cercando informazioni, prodotti o servizi pertinenti. L'uso della SEO diventa sempre più importante di giorno in giorno, poiché il numero di siti web cresce di pari passo.

Quando le persone utilizzano il motore di ricerca, le informazioni che appaiono immediatamente durante la ricerca del vostro marchio sono fondamentali per la vostra reputazione, poiché pochissimi utenti cliccheranno sulla seconda pagina dei risultati. La chiave è l'uso di parole di facile formulazione per evitare questi problemi di SEO.



2020-3-TR01-KA205-097137

# Creatività

Attraverso la creatività un'azienda può creare la propria identità. Approcci diversi e risultati creativi possono aiutare a trovare e costruire la propria base di clienti. L'aspetto o l'uso del prodotto che si vende è ciò che ha catturato l'attenzione del cliente in primo luogo, e questo dovrebbe continuare a migliorare se l'obiettivo è quello di espandere l'attività.

Quando si vende un prodotto, la creatività viene valutata dal cliente dall'inizio fino alla conclusione della transazione. Ciò che conta di più è la prima impressione. Ad esempio, gli annunci devono essere mirati a un pubblico specifico, facili da capire, memorabili e accattivanti. Se il potenziale cliente apprezza la pubblicità, potrebbe cercare online per saperne di più sul prodotto. Voi e il tirocinante potete discutere di questo processo...

I siti web a volte possono essere una grande delusione per le aziende, perché possono essere difficili da navigare e le informazioni fornite sul prodotto possono essere troppo limitate. Naturalmente è importante non perdere di vista l'aspetto visivo del sito web, che è quello che fa apparire il prodotto e l'azienda stessa almeno come professionali.

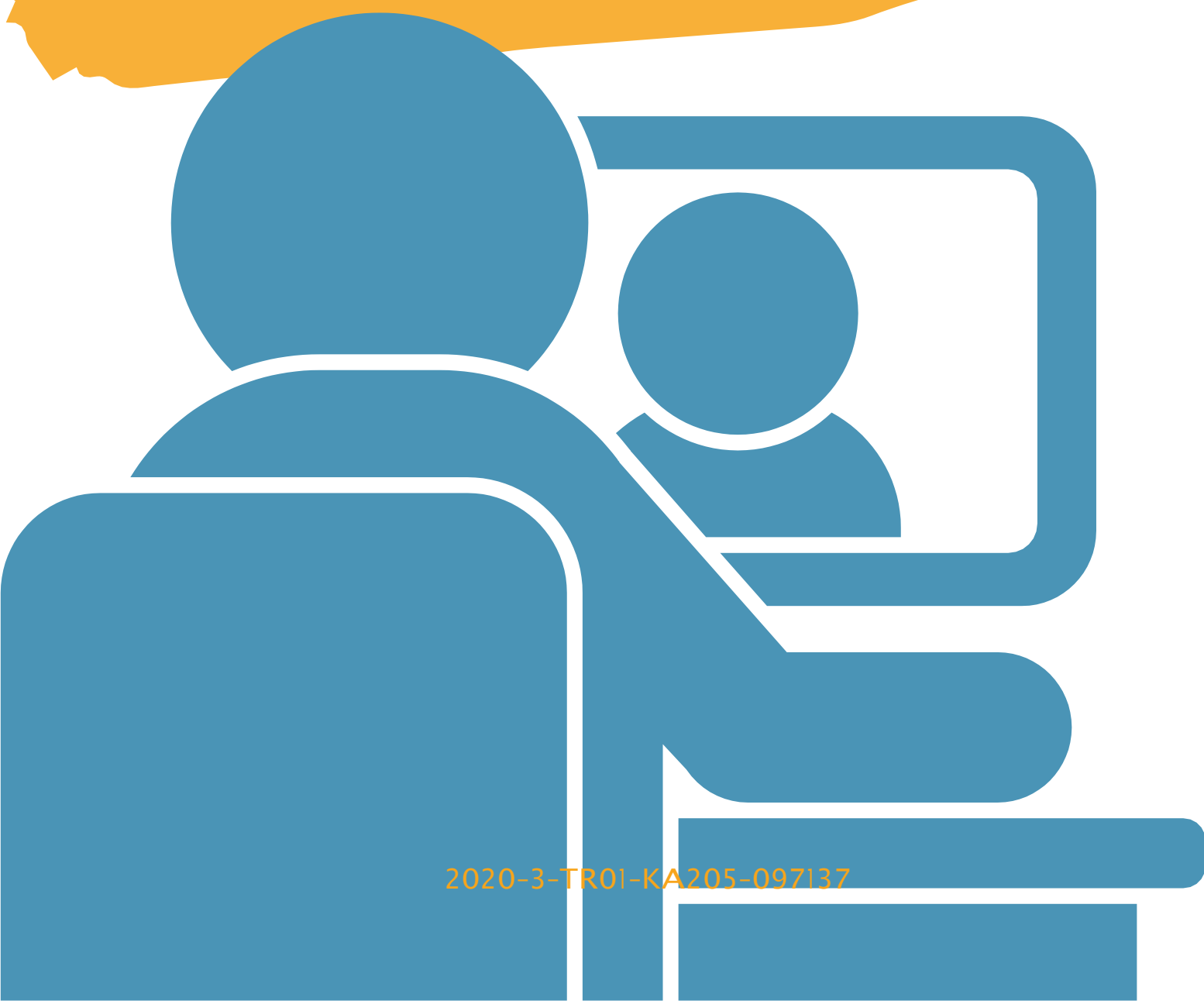
Infine, il punto in cui la creatività si fa notare ed è necessaria è il prodotto finale. Quando le persone ricevono un prodotto, questo deve essere esattamente quello per cui hanno pagato. Anche la confezione dei prodotti è importante. Anche l'aspetto generale del prodotto è fondamentale.

## Perché non confrontare il fascino dei video unboxing su YouTube?

Questo è il momento in cui il cliente penserà di acquistare nuovamente il prodotto. Se all'arrivo il prodotto sarà un flop, non ci sarà non ci saranno acquirenti frequenti, ma solo clienti una tantum.

2020-3-TR01-KA205-097137

# Parte 6 – Modello di Immersione pratica e Mentoring



# Strumenti di immersione e mentoring

Per ottenere il massimo dal programma di immersione di mentore e tirocinante di Ace Youth, è necessario concentrarsi sulla struttura delle attività per garantire che tutti traggano beneficio dall'esercizio complessivo. Le pagine seguenti contengono suggerimenti e risorse per sostenere la relazione mentore e tirocinante. Si tratta di un incontro tra risorse pedagogiche e un programma strutturato che sarà sperimentato dal partenariato.

## Diario di collocamento

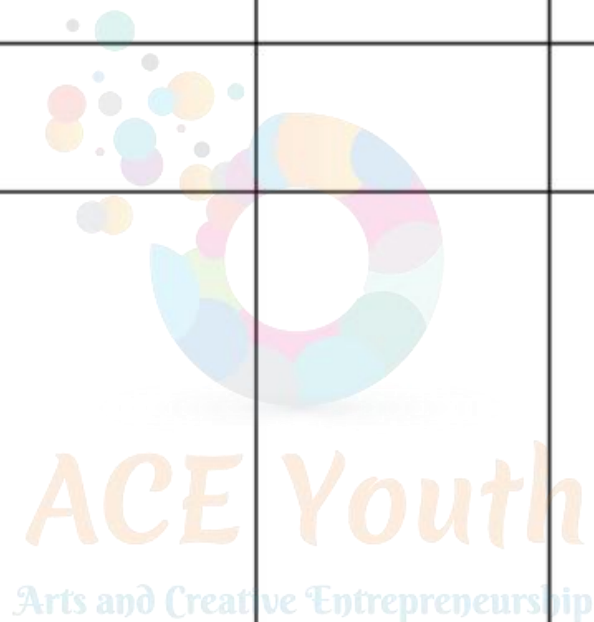
Un diario di formazione offre ai tirocinanti l'opportunità di registrare i compiti e le mansioni svolte, le competenze apprese durante l'esperienza di tutoraggio, nonché riflettere su esperienze personali.

Questo verrà presentato il primo giorno del programma di mentoring intensivo:

In ogni diario di collocamento devono essere riportate alcune informazioni essenziali:

- 
- Attività giornaliere completate
- Insegnamenti quotidiani
- Problemi e difficoltà affrontate quotidianamente
- abilità messe in pratica o sviluppate, come:
  - comunicazione
  - pensiero critico
  - pensiero creativo
  - pensare al lavoro di squadra
  - pianificazione/organizzazione
  - gestione del tempo
  - Abilità con computer
  - Attenzione al cliente
  - Iniziativa e indipendenza

Student's name:			Employee's name:		
	MON	TUE	WED	THU	FRI
Tasks completed					
What I learned					
Troubles, issues					
Skills practised or developed: <ul style="list-style-type: none"> <li>o communication</li> <li>o critical thinking</li> <li>o creative thinking</li> <li>o teamwork</li> <li>o planning / organising</li> <li>o time management</li> <li>o computer skills</li> <li>o customer focus</li> <li>o initiative and Independence</li> </ul>					



# Rompighiaccio per il mentoring

Dopo il saluto iniziale tra il mentore e il tirocinante, queste attività rappresentano il primo passo verso una nuova esperienza; forniscono un rapido salto nel progresso e possono aiutare a facilitare la comunicazione. Rompere il ghiaccio aiuta tutti a conoscersi molto rapidamente, favorendo il lavoro di squadra e la cooperazione reciproca. In uno scenario di esperienza lavorativa e di mentoring, farlo in modo efficace può aumentare notevolmente la motivazione e il coinvolgimento dei tirocinanti.

## Esempio.1 – Cast Away

Come nel famoso film di Tom Hank, si ipotizza che tutti si siano persi e bloccati su un'isola deserta e si chiede loro di descrivere un oggetto che porterebbero sull'isola e perché. Questo gioco è un rompighiaccio per fare squadra e per conoscersi.

## Es.2 – Descrivere l'immagine

Si tratta di un gioco di team building di comunicazione e immagini, in cui a ogni membro del gruppo viene chiesto di descrivere l'immagine che gli viene data. Le immagini per questo gioco possono provenire da libri per bambini o da fumetti: potete scegliere la fonte più adatta all'obiettivo. I partecipanti devono descrivere ciò che sta accadendo con parole proprie.

## Es.3 – Passeggiata della fiducia

La passeggiata della fiducia è una popolare attività di team building che aiuta le persone ad esercitarsi a fidarsi l'una dell'altra. In qualità di leader, dovrete guidare un partner bendato intorno a degli ostacoli, utilizzando istruzioni verbali o non verbali. Dopo l'attività, chiedete ai partecipanti di riflettere e condividere ciò che hanno imparato da questa esperienza, utilizzando alcune domande esemplificative come:

1. Come ci si sente ad essere la "guida", ad essere pienamente responsabili della sicurezza del proprio partner?
2. Avete avuto difficoltà a fidarvi del vostro partner mentre eravate bendati? Perché o perché no?
3. Perché è importante fidarsi dei propri compagni di squadra?
4. In seguito, come vi siete sentiti quando voi e il vostro compagno di squadra siete riusciti a fidarvi l'uno dell'altro per portare a termine una sfida?

## Follow up e riflessioni

Questa è la parte cruciale di qualsiasi attività: dopo la pianificazione e l'implementazione del mentoring immersivo, è necessaria una riflessione; un follow-up in cui si analizzano i progressi del piano rispetto a quelli effettivi e, se necessario, si correggono le contromisure.

In questa esperienza di mentoring di Ace Youth, gli obiettivi dovrebbero essere chiari fin dall'inizio, così come il piano di attività per raggiungerli. Tuttavia, le cose non seguono mai del tutto le nostre aspettative e qualcosa potrebbe andare storto. Per esempio, un aspetto potrebbe non essere pienamente soddisfacente, qualcosa che va al di là del vostro controllo o delle vostre aspettative: in ognuno di questi casi, inseguire i progressi e apportare le dovute modifiche è l'unica chiave per raggiungere i traguardi finali. Attraverso le nostre riflessioni, possiamo identificare gli ostacoli che potrebbero impedire ai tirocinanti di raggiungere i loro obiettivi di affiancamento. Le tendenze principali potrebbero includere la mancanza di competenza nel vocabolario accademico, l'esposizione limitata ai testi, le scarse opportunità di praticare le abilità.

Il principale strumento di follow-up di un'esperienza lavorativa è l'utilizzo di questionari di valutazione, che devono essere applicati sia al tirocinante che al datore di lavoro, per avere una prospettiva più equilibrata dello stato effettivo.

Placement follow-up chart	
STUDENT:	
Week nr:	
Targets of the week	☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆ ☆
Target 1	
Target 2	
Target 3	
.....	
Proposals for improvement	

Placement follow-up chart	
EMPLOYER:	
Week nr:	
Targets of the week	☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆ ☆☆☆ ☆
Proposals for improvement	

Per ottenere un follow-up corretto, è necessario fissare preventivamente delle tappe adeguate (come obiettivi settimanali o mensili).

Se non si concordano delle tappe chiare e facilmente valutabili, non ci sarà alcuna garanzia che il follow-up sia efficace e, in definitiva, che gli obiettivi finali dell'esperienza lavorativa vengano raggiunti. Spesso le tappe non sono numericamente misurabili: è quindi sempre consigliabile proporre una graduatoria da 1 a 5 per valutare quanto siano state soddisfatte le tappe finora raggiunte.

## Domande

Oltre agli strumenti di follow-up che abbiamo brevemente presentato prima, vale sempre la pena valutare la soddisfazione del lavoro svolto durante un tirocinio di mentoring. Molte organizzazioni hanno sviluppato i propri questionari di valutazione, per raccogliere feedback significativi per capire come migliorare l'impegno, la motivazione e la proattività dei tirocinanti.

Gli strumenti più comuni si basano su domande o modelli personalizzati. I sondaggi possono essere anonimi o identificati e possono essere impostati per ripetersi automaticamente.

Ottenere informazioni oneste senza compromettere l'anonimato è estremamente prezioso. La privacy dei vostri clienti viene rispettata mentre si acquisisce una comprensione dettagliata delle loro esigenze, consentendo di **trasformare l'intuizione in azione**.

Le domande delle revisioni sono pensate anche per aiutare i leader e i mentori ad avere discussioni mirate sulle prestazioni. Le revisioni sono un'opportunità per avere conversazioni preziose, condividere feedback significativi, allinearsi sulle aspettative di rendimento, discutere gli obiettivi e creare un piano d'azione per trasformarli in realtà.

Dal punto di vista del tirocinante, le domande di revisione sono un modo per sostenere le proprie prestazioni, esprimere eventuali preoccupazioni o esigenze, ottenere un feedback e condividere con il mentore eventuali obiettivi di carriera. Rendendo il mentore consapevole delle proprie esigenze personali e professionali, un tirocinante è in grado di raggiungere il livello successivo della propria carriera in modo più rapido ed efficiente.





## Esempi di domande di verifica del Tirocinante

**Di quale contributo siete più orgogliosi in questo periodo di revisione?**

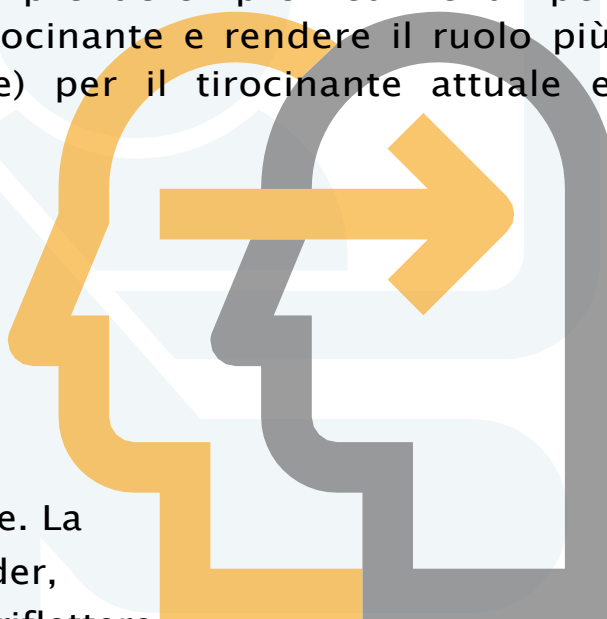
Questa domanda permette ai tirocinanti di riflettere sulle loro prestazioni passate, di parlare dei loro punti di forza e anche di evidenziare un'area di potenziale crescita. La risposta fornirà al mentore un contesto più ampio su come i tirocinanti vedono le proprie prestazioni e su quale tipo di attività trovano significative. È anche un'opportunità per l'individuo di riflettere sul proprio ruolo di tirocinante e di essere orgoglioso del proprio lavoro, il che può essere positivo per il morale.

**Qual è la parte più/meno preferita del ruolo che si ricopre?**

Questa domanda offre ai tirocinanti l'opportunità di evidenziare ciò che piace e non piace della loro attuale esperienza di tutoraggio. Queste risposte offrono al mentore la possibilità di capire quali sono i punti dolenti o i blocchi ricorrenti che deve affrontare, consentendogli al contempo di scoprire quali aspetti dell'esperienza piacciono al tirocinante. Queste informazioni possono aiutare il mentore a prendere provvedimenti per migliorare l'esperienza del suo tirocinante e rendere il ruolo più piacevole (o almeno sopportabile) per il tirocinante attuale e futuro.

**Quali sono i vostri obiettivi personali e professionali?**

Questa domanda merita di essere inserita in ogni valutazione delle prestazioni e in ogni auto-riflessione. La risposta non solo giova ai vostri leader, ma aiuta anche i vostri tirocinanti a riflettere sulla loro attività e a verificare con loro stessi dove vogliono crescere professionalmente.



## Intervista al proprietario di un'azienda

Un imprenditore o un mentore possono essere intervistati per diversi motivi, ad esempio per pubblicizzare la loro attività o per presentare la loro azienda a nuovi consumatori.

Tuttavia, può anche essere utile per tutti prepararsi prima di rilasciare un'intervista per definire come discutere le diverse aree della propria attività e sottolineare alcune qualità o valori che la loro azienda possiede.

Un buon colloquio con il proprietario di un'azienda può aiutare il collocamento nel suo complesso e garantire che il tirocinante giusto si trovi nel posto giusto, creando così le condizioni ottimali per un tirocinio di successo.

Le domande possibili sono ovviamente centinaia e le varianti ancora di più; nella prossima pagina ne proporremo alcune di base, suddivise per argomento.

General questions	Experience and background	In-depth questions	Operations questions
<ul style="list-style-type: none"><li>• When did you start your business?</li><li>• Why did you decide to become a business owner?</li><li>• What was your mission at the start of your company?</li><li>• How many employees does your company have?</li><li>• What services or products do you offer?</li><li>• How do you advertise your business?</li><li>• What are your company's goals?</li><li>• What made you choose to start a company in this industry?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• How long have you worked in business management?</li><li>• Have you managed any companies before your own?</li><li>• Does your company utilize any performance rewards?</li><li>• Do you have previous experience in your market or industry?</li><li>• How do you generate customer referrals?</li><li>• What changes have you made to your business strategy over the past few years?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• How did you come up with the name for your company?</li><li>• How would you describe your company's workplace culture?</li><li>• Does your business give back to your community?</li><li>• What is unique about your company?</li><li>• What kind of corporation is your business?</li><li>• How much time do you spend working on your business each day?</li><li>• How much time did it take for your company to earn a profit?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• What does a normal day at your company look like?</li><li>• How do you manage customer relationships?</li><li>• How do you delegate tasks?</li><li>• What were some challenges you faced when creating your product?</li><li>• Which qualities do you look for in new employees?</li><li>• Who are your primary competitors in your market?</li></ul>

Esempio- versione da stampare  
nella pagina successiva

Domande Generali	Esperienze e background	Domande di dettaglio	Domande operative
<p>Quando è iniziata la sua attività?  Perché ha deciso di diventare imprenditore?  Qual era la sua missione all'inizio del suo lavoro?  Quanti dipendenti ha la sua azienda?  Quali servizi o prodotti offrite?  Come pubblicizzate la vostra attività?  Quali sono gli obiettivi della sua azienda? Cosa vi ha spinto ad avviare un'azienda in questo settore?</p>	<p>Da quanto tempo lavora nella gestione aziendale?  Ha diretto altre aziende prima della sua? La sua azienda utilizza premi di rendimento?  Ha un'esperienza precedente nel suo mercato o settore?  Come genera le segnalazioni dei clienti?  Quali cambiamenti ha apportato alla sua strategia aziendale negli ultimi anni?</p>	<p>Come è nato il nome della vostra azienda?  Come descriverebbe la cultura dell'ambiente di lavoro della sua azienda?  La sua azienda si impegna a favore della comunità?  Cosa c'è di unico in essa?  Di che tipo di società si tratta?  Quanto tempo dedicate ogni giorno alla vostra attività?  Quanto tempo ha impiegato la sua azienda per guadagnare un profitto?</p>	<p>Come si svolge una giornata tipo nella vostra azienda?  Come vengono gestite le relazioni con i clienti?  Come si delegano i compiti? Quali sono state le sfide affrontate durante la creazione del prodotto?  Quali sono le qualità ricercate nei nuovi dipendenti? Chi sono i vostri principali concorrenti nel mercato?</p>



ŽINIŲ KODAS



ДРУЖЕСТВО

**Знание**

СОФИЯ



POSTAL 3



**submeet**  
incontrarsi per crescere



**VitaEducation**



2020-3-TR01-KA205-097137

[www.aceyouth.eu](http://www.aceyouth.eu)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union