

INTRODUZIONE AL METODO DEI CASI¹

Il metodo dei casi rappresenta una modalità di approccio alla formazione aziendale e allo sviluppo delle competenze professionali, complementare rispetto alla lezione tradizionale.

La didattica tradizionale di matrice continentale vede idealmente nello studente un secchio vuoto dove il docente deve, nel tempo a disposizione, inserire conoscenza sperando che questa rimanga una volta terminato il periodo di studio della disciplina.

La metodologia dei casi proposta in questo testo invece pone il discente nella condizione “ideale” di secchio pieno di conoscenza da “attivare”. Compito del docente è quello di far in modo, attraverso lo sviluppo del caso, di far raggiungere e interpretare le problematiche affinché la conoscenza, approfondita anche sui testi, diventi competenza e possa permanere come bagaglio culturale complessivo del discente.

Il metodo dei casi proposto, individua un percorso metodologico utile per l’analisi di diverse realtà aziendali.

Lo studio e l’analisi dei casi comporta un necessario “team work” in cooperazione con altri pari (*peer education*).

1. Il metodo dei casi – l’approccio

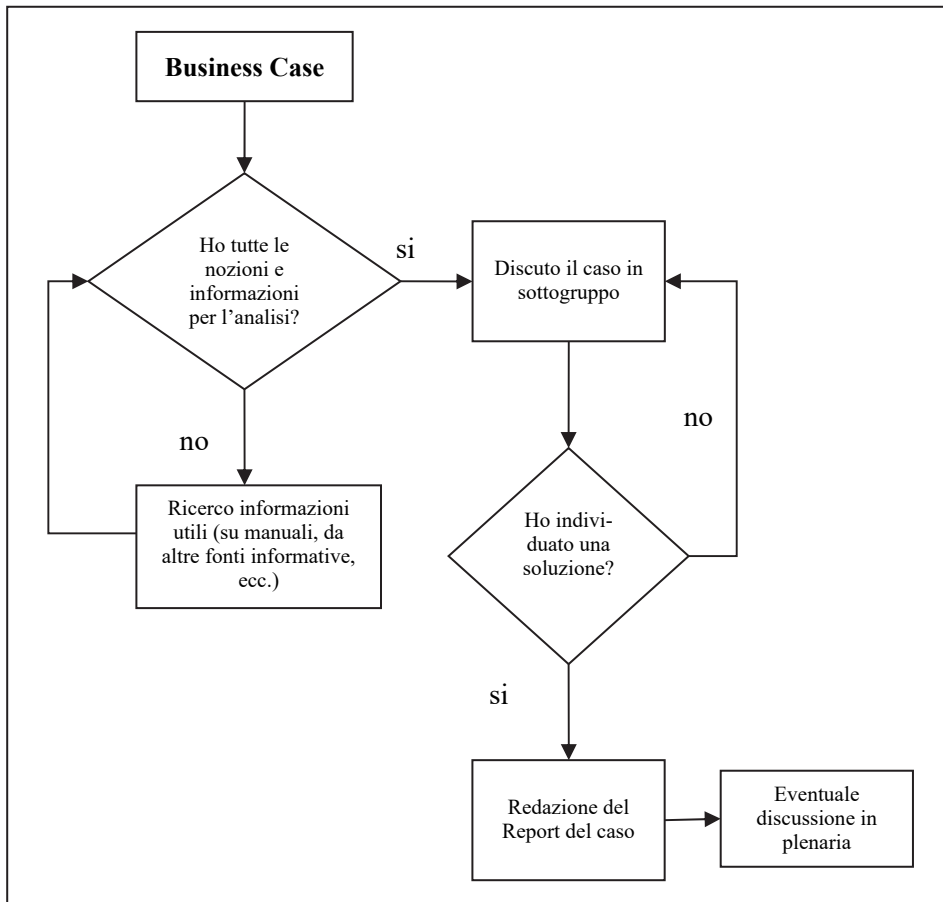
L’approccio che nel presente volume si vuole utilizzare è il seguente:

1. lettura ed analisi del Business Case;
2. approfondimento delle competenze richieste attraverso la consultazione dei manuali istituzionali e di altre fonti informative;
3. discussione in sottogruppo;

¹ Di Paolo Pietro Biancone.

4. sviluppo del caso attraverso la predisposizione del “Report” di analisi del caso;
5. eventuale confronto e discussione in plenaria.

Il processo logico è schematizzato nella tavola seguente.



I presupposti per un corretto sviluppo della metodologia di approccio alla attività manageriale tramite l'utilizzo di casi sono di seguito elencati.

1. Rispetto reciproco tra docente e studenti e tra gli studenti.
2. Gli studenti:
 - a) discutono i casi dopo una buona preparazione (studio del caso, lettura di testi e di altre fonti informative adeguate alla discussione);

- b) simulano un comportamento manageriale e sono disposti a prendere in considerazione diversi punti di vista;
 - c) partecipano e ascoltano attivamente a tutta la discussione nei gruppi e in aula;
 - d) contribuiscono con idee, analisi, ed esperienze personali;
 - e) sviluppano commenti e reciproche critiche costruttive e dibattono i diversi punti di vista.
3. Il docente:
- a) presenta il caso e gli obiettivi formativi in esso contenuti;
 - b) indica la traccia di discussione in gruppo che consente ai discenti di analizzare il caso;
 - c) valuta l'operato dei discenti ed il raggiungimento dell'obiettivo formativo specifico;
 - d) fornisce feedback sull'operato dei discenti;
 - e) in caso di discussione in plenaria o in sottogruppi prepara il percorso di confronto, la domanda di apertura, i quesiti per la discussione e i commenti di chiusura; stimola la discussione studente-studente e incoraggia la partecipazione di tutti gli studenti.

2. Il Report di analisi del caso

L'analisi dei Business Case necessita, oltre che di alcune conoscenze di base acquisite sui testi e/o attraverso esperienze lavorative, di un approccio metodologico il quanto più possibile adeguato all'individuazione delle esigenze aziendali ed alla loro risoluzione attraverso scelte coerenti e fondate su presupposti documentabili.

La possibile "traccia" di discussione del caso, di seguito presentata, si propone di fornire una linea guida "universale" per affrontare diverse situazioni aziendali con complessità variabile.

La scheda è costituita da punti principali articolati in sottopunti. Attraverso una corretta e coerente costruzione, la soluzione del "problema aziendale" individuato rappresenta un naturale sviluppo degli elementi presi in considerazione.

In ogni caso è importante sottolineare che le problematiche aziendali generalmente non presentano una unica soluzione; l'obiettivo dei casi è quello di permettere l'analisi delle possibili conseguenze delle diverse soluzioni.

Tav. 1 – Traccia di svolgimento di un Business Case

Report
<p>Titolo del Caso Nome Data</p>
<p>Riassunto Un breve riassunto di quello che sta succedendo: chi sta agendo? Perché? Quale è stato il risultato? Utilizzare un formato descrittivo.</p>
<p>Il problema Una frase concisa. Deve contenere il soggetto che deve agire.</p>
<p>I soggetti</p> <p><i>A) Persone:</i> <u>Nome, titolo, età</u> Numero di anni di esperienza, se rilevante Esperienza o influenza Fatti addizionali se rilevanti </p> <p><u>Nome, titolo, età</u> Numero di anni di esperienza, se rilevante Esperienza o influenza Fatti addizionali se rilevanti</p> <p><i>B) Istituzioni:</i> <u>Denominazione</u> Influenza o effetti, se rilevanti Fatti addizionali <u>Denominazione</u> Influenza o effetti, se rilevanti Fatti addizionali</p>
<p>Eventi Nome o descrizione Influenza o effetti Fatti addizionali, se rilevanti</p> <p><i>Cronologia</i> Che cosa è successo – solo fatti ed eventi (non devono essere riportate valutazioni in questa sezione; invertire l'ordine cronologico; includere le date se possibile). Oggi..... Ieri.....</p>

Dettaglio degli eventi.....

L'anno scorso.....

Elementi rilevanti

Quali importanti aspetti della situazione in esame sono rilevanti ai fini della soluzione del problema? Quali fattori devono essere tenuti in considerazione per le diverse opzioni?

Elemento principale 1

Elemento secondario

Elemento di dettaglio

Elemento principale 2

Elemento secondario

Elemento di dettaglio

.....

Opzioni

Elenco delle possibili azioni da intraprendere (devono essere valutate individualmente).

Opzione Azione 1

Vantaggi

.....

Svantaggi

.....

Opzione Azione 2

Vantaggi

.....

Svantaggi

.....

Scelta raccomandata

Deve essere indicato chiaramente il percorso prescelto (da una a tre frasi).

Ragionamento e la logica

.....

Piano di azione per l'implementazione

Indicare chiaramente e brevemente i passi successivi coinvolti per portare la scelta raccomandata a buon fine.

Passaggio principale

Parte rilevante di un passaggio principale

Dettaglio

Dettaglio

Parte minore di un passaggio principale

Secondo passaggio principale

Parte rilevante di un passaggio principale

Dettaglio

3. Elementi utili per l'analisi e lo sviluppo del caso

Di seguito sono descritti i contenuti dei singoli punti.

1) *Riassunto*

La funzione fondamentale del riassunto del caso è quella di andare a sintetizzare la realtà aziendale presentata, mettendo in evidenza gli aspetti rilevanti che poi risultano utili per lo sviluppo della soluzione; il riassunto non deve contenere valutazioni od interpretazioni degli eventi ma deve rispecchiare fedelmente quella che è la situazione che si presenta. Eventuali arricchimenti possono consistere nella contestualizzazione di elementi non emergenti direttamente dal caso, come l'ambiente generale o specifico ed eventuali caratterizzazioni del settore.

2) *Il problema* (deve contenere anche il soggetto che deve agire)

Questa parte contiene sicuramente uno degli aspetti più difficili nello sviluppo corretto del caso. Così come in realtà aziendali concrete (e non solo simulate) l'aspetto complesso è comprendere e individuare il "vero problema" che poi sarà oggetto di soluzione da parte del soggetto che deve gestire prendendo decisioni.

Con l'individuazione del problema si identifica un percorso naturale di svolgimento del caso che prevede un elevato grado di coerenza.

La definizione del problema non deve essere fatta di impulso, magari tentando di interpretare la finalità del caso (e quindi operando erroneamente facendosi troppo influenzare dalla situazione per come viene presentata e descritta dagli attori in un contesto aziendale) ma dopo un'approfondita discussione tra i partecipanti al gruppo.

Ad esempio, un caso dove viene presentata una azienda con struttura di costi fissi significativi, il problema potrebbe essere legato alla tipologia di business e mercato in cui operare piuttosto che alla flessibilità della produzione.

3) *I soggetti*

L'individuazione degli attori e delle loro responsabilità consente la rappresentazione delle diverse funzioni aziendali e dei diversi ruoli assegnati ai soggetti. La caratterizzazione della squadra di governo aziendale mette in luce le competenze e la propensione del management a prendere decisioni di un certo tipo.

All'interno del paragrafo "soggetti" sono ricomprese anche le istituzioni (società, enti, ecc.) coinvolte nel Business Case. Lo studio delle loro caratteristiche, della struttura e della loro storia può essere determinante nell'individuazione delle possibili soluzioni.

4) *Eventi*

Gli eventi condizionano la gestione delle aziende in quanto determinano dei momenti di discontinuità rispetto al normale svolgimento delle attività. Identificare ed analizzare i momenti principali consente di contestualizzare le decisioni aziendali prese nel corso del tempo.

5) *Elementi rilevanti*

Per quanto riguarda la definizione degli elementi principali è necessario fare una selezione tra le tante informazioni presenti e quelle che poi risultano utili per prendere delle decisioni. Anche in questo caso l'ordine di elencazione deve essere coerente con lo sviluppo del caso. Se tra gli elementi importanti vi sono ad esempio strutture di costi, nuovi investimenti o il lancio di un nuovo prodotto, deve essere indicato per primo quello/i che consente di completare con efficacia il ragionamento logico relativo alla soluzione. È da ricordare che il management non è una "scienza esatta" dove vi è un'unica soluzione corretta ma esistono diverse soluzioni possibili compatibili con lo scenario di riferimento. Il buon manager, attraverso una metodologia corretta, si propone di individuare e proporre la soluzione migliore che consentirà all'azienda di perpetuare la sua funzione strumentale di produzione di beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni umani. Ad esempio se il problema è "Martina deve scegliere il nuovo smartphone da comperare" gli elementi rilevanti potrebbero essere 1) Fascia prezzo intorno ai 400€, 2) fotocamera di elevata qualità, 3) nuovo, 4) colore azzurro. La decisione da implementare dovrà quindi tenere in considerazione le priorità espresse negli elementi rilevanti ed essere coerente con esse.

6) *Opzioni*

Il paragrafo "opzioni" contiene l'elenco delle possibili azioni da intraprendere sottolineandone individualmente i vantaggi e gli svantaggi. Al fine di operare un percorso di scelta corretta è necessario individuare più opzioni ed analizzare con il dovuto approfondimento gli elementi positivi e negativi avendo cura di non "affezionarsi" ad una soluzione di impulso ma rendendo oggettivo il processo di scelta.

7) *Scelta raccomandata*

La scelta raccomandata rappresenta la “soluzione” al caso, dove devono essere esplicitate con chiarezza le motivazioni che accompagnano la decisione. Ovviamente per coerenza, la scelta raccomandata è la prima tra le opzioni precedentemente indicate.

8) *Piano d'azione*

L'ultima fase dello sviluppo del Business Case è la più articolata e complessa.

Essa individua tutti i passi per implementare la decisione ed è volta alla completa risoluzione del problema. È importante rilevare che il piano d'azione deve essere concreto, sostenibile con le risorse attuali o potenziali dell'azienda e deve essere corredato da una valutazione dei rischi che consenta di identificare gli eventuali fattori critici.

Un piano d'azione contiene una articolazione in fasi e un dettaglio dei singoli passi rilevanti.

I CASI

1. A TUTTO SOCIAL¹

Sommario: 1. L'idea. – 2. I followers e il mercato di riferimento. – 3. Le scelte e il modello di business. – 4. L'offerta inaspettata. – 5. Il futuro.

1. L'idea

Tiziana è una giovane studentessa del terzo anno di un istituto superiore di Torino. Durante l'esperienza in una scuola estiva di perfezionamento incontra Alessandra e Giulia. Passano le settimane e le tre conoscendosi durante i lavori di gruppo diventano amiche e compagne di studio. Ciascuna di loro proviene da esperienze differenti. Tiziana sta seguendo il Liceo Economico, Alessandra il Liceo Artistico e Giulia il Liceo Scientifico.

Accogliendo la richiesta di alcuni amici di corso di avere gli appunti delle lezioni precedenti, Tiziana, Alessandra e Giulia decidono di aprire un profilo aziendale sul *social network* Instagram condividendo in modo grafico e creativo quanto effettuato nei giorni precedenti dai professori dei loro rispettivi Licei, attivando così l'interesse di molti amici e colleghi.

Complice il supporto dei docenti, il profilo ottiene, dal secondo mese, i primi 600 *followers*. Grazie anche alle Instagram stories, le fotografie diventano un vero e proprio appuntamento quotidiano nonché un supporto organizzativo e morale per gli studenti di quell'anno.

Con il passare dei mesi il profilo inizia a conquistare ragazze e ragazzi delle scuole superiori e inizia a ricevere sempre più *like* da tutta Italia includendo, qua e là, anche alcuni studenti universitari - ottenendo grandi interazioni ed interesse sempre più diffuso.

Dopo i primi due anni di esperienza e dopo fotografie su fotografie di appunti le tre ottengono così i primi contatti marketing dalle aziende del settore librario e della scrittura. Così, da un'idea nata tra i banchi di scuola ed

¹ Di Davide Calandra.

hobby, quell'esperienza si trasforma, passo dopo passo, in una possibile attività d'impresa.

2. I followers e il mercato di riferimento

La pagina Instagram creata ha avuto la seguente crescita in termini di followers:

2017	2018	2019	2020	2021
600	20.000	45.000	292.000	500.000

L'incremento avvenuto negli anni, di fatto, ha creato tre *influencers* attive nel settore della scrittura e potenzialmente interessanti per le aziende. Infatti, dall'idea di condivisione degli appunti a scuola sono poi passati "post" di valorizzazione di pennarelli, matite e tutto l'occorrente per lo studio.

Ciò ha creato interesse diffuso e domanda verso i prodotti utilizzati da Tiziana, Alessandra e Giulia e dall'altra parte continui scambi con aziende del settore come CarioKA, StabiTo e altri brand.

3. Le scelte e il modello di business

Dopo aver raggiunto i 20.000 followers, le tre studentesse ricevono per la prima volta un contatto commerciale dalla StabiTo, azienda multinazionale leader nel settore della scrittura con oltre 1.500 dipendenti e attiva in tre aree geografiche quali l'Asia, l'Europa e l'America. La proposta della responsabile marketing dell'azienda è quella di limitare la condivisione degli appunti e, una volta a settimana, raccontare con un post-fisso e una storia sul social Instagram le loro attività di studio con i prodotti della nota azienda. La ricompensa per i primi 6 mesi di attività delle tre prevede una fornitura di pennarelli, matite ed evidenziatori per loro e gli amici più stretti di corso. Mentre dopo il primo anno di attività la prima quota di fatturato pari al 5% delle vendite effettuate.

Tiziana, leggendo la proposta ricevuta, decide di convocare subito un meeting con Alessandra e Giulia. Si tratta di decidere in merito alla linea di

pubblicazione del loro canale e del modello di business che intendono dare alla loro creazione negli anni successivi. Come assicurare la crescita a lungo termine dell'idea? Qual è la corretta strategia di business e qual è il modo migliore per monetizzare l'idea?

Per la decisione, Tiziana ha prodotto alcune statistiche del periodo precedente sui *followers*, un documento di visione da condividere con coloro che nel tempo sono diventate delle vere e proprie socie in affari e un business plan previsionale.

Persone raggiunte negli anni	Media età	Conversione negli acquisti
195.000	15-36	5,6%

Nonostante la sua giovane età Tiziana si concentra sui principali punti di un modello di business analizzandone pro e contro e identificando possibili nuove attività e azioni da intraprendere. Una delle prime frasi che leggiamo nel documento indica:

“Uno degli elementi vitali e da valorizzare per incrementare il valore della nostra idea a lungo periodo sono i followers. Essi sono al centro del nostro agire. Da loro dobbiamo estrarre valore e capire che cosa si aspettano da noi”.

Tra le opportunità di incremento dei ricavi troviamo:

- la necessità di consolidare e aumentare costantemente i *followers* attivi con obiettivo 500.000 entro un anno;
- l'attivazione di campagne di marketing su altri social (*Tik Tok, Facebook, ecc.*);
- il consolidamento del *core business* nel settore della scrittura (pennarelli, matite, fogli, ecc.) ma anche la creazione di progetti finalizzati alla moda sia dentro che fuori la scuola;
- l'opportunità di avviare maggiori percorsi professionali e di sperimentazione con le aziende;
- la creazione di un logo aziendale.

Tra gli elementi di criticità rispetto all'idea iniziale, il venir meno della creatività nei post di pubblicazione, che avrebbero dovuto avere una volta a settimana un oggetto dell'azienda, nonché la paura che i *followers* non avrebbero apprezzato la scelta di diversificare con ulteriori *linee di business*.

Linea di business	Settore	% di margine di profitto	Costi operativi	Opportunità di diversificazione
Prodotti personalizzati	Cartoleria, scrittura, moda e accessori	10%	Accordi di produzione con aziende	–
Servizi personalizzati al supporto degli studenti	Cartoleria e scrittura	6,5%	Nessuno se non costi per accordi con ulteriori docenti	Tik Tok, You Tube
Affiliazione con grandi aziende del commercio elettronico	Cartoleria, scrittura, moda e accessori	5%	Nessuno	–
Invio di codici di sconto personalizzati	Cartoleria, scrittura, moda e accessori	2%	Nessuno	Tik Tok, You Tube, Google Ads, Facebook

Possibili azioni	Pro	Contro
Costituzione di una società di persone	Facilità e meno costi di gestione	Autonomia patrimoniale imperfetta
Costituzione di una società di capitali	Salvaguardia del loro patrimonio personale	Maggiore articolazione giuridica

A livello di numeri di attività, Tiziana redige anche un primo *business plan* con alcuni KPI² di riferimento identificando anche il fatturato potenziale.

KPI	2022	2023	2024
Fatturato	150.000	195.000	210.000
Costi operativi	43.000	83.000	106.000

4. L'offerta inaspettata

Non appena terminata la preparazione della documentazione per la riu-

² KPI = Key Performance Indicator.

nione interna, la pagina Instagram riceve un insolito messaggio da parte del *Senior Communication Manager* dell'International Fund. Dopo alcune ricerche sul web, le tre si accorgono di aver ricevuto un contatto da un fondo di investimento che si occupa di attività di fusioni e acquisizioni.

L'offerta inaspettata giunge dopo alcuni messaggi e una call di presentazione e riguarda l'opportunità per il fondo internazionale di acquisire la loro pagina Instagram unitamente a tutti i *followers* fino a quel momento attratti.

Nonostante l'incredulità iniziale, Tiziana, Alessandra e Giulia decidono di analizzare la proposta di acquisizione che include due opportunità per il loro futuro.

Scenari	Prezzo	Obiettivi di valore	Uscita dalla pagina social per le tre fondatrici
A) Acquisizione pagina social	500.000	Incremento esponenziale dei <i>followers</i> e cambio totale di prodotti offerti (profumi, abbigliamento e accessori) con target giovani teenagers.	Sì
B) Acquisizione pagina social con mantenimento campagne attive da parte di Tiziana, Alessandra e Giulia	250.000 con l'opportunità di continuare a lavorare per la pagina social	Incremento dei <i>followers</i> mantenendo la linea di pubblicazione sin qui utilizzata.	No

5. Il futuro

I mesi passano, i *followers* aumentano e la decisione sul futuro si fa sempre più complicata. Le nuove sfide si avvicinano, Tiziana, Alessandra e Giulia si ritrovano all'Università con tante idee creative, oltre 500.000 *followers* e un'offerta da parte di un fondo di investimento internazionale. Numeri da capogiro per le tre studentesse che si sono ritrovate a gestire un'attività che da hobby sta diventando una vera attività di business.