

# Disegnare lo scenario competitivo e di mercato

## 1<sup>a</sup> lezione

*Introduzione al processo di Market & Competitive Intelligence*

S&I

LIUC

Castellanza, 24-26 ottobre 2016

## 1ª lezione - 24 ottobre 2016

- Introduzione alla Market & Competitive Intelligence:
  - definizione,
  - obiettivo
  - processo
- Come applicare al contesto della M&CI le competenze delle Ricerche di Mercato
- La M&CI e la strategia aziendale
- L'associazione di riferimento: SCIP (*Strategic & Competitive Intelligence Professionals*) e l'etica della CI

## 2<sup>a</sup> lezione - 25 ottobre 2016

- Le fonti: desk e sul campo
  - Le informazioni rilevanti per la M&CI
  - La spirale informativa
  - Quale tipo di informazione e quale fonte: economiche, finanziarie, tecnologiche (banche dati professionali, Internet, *human intelligence*)
- Esercitazione in aula: Biciclette Elettriche

## 3<sup>a</sup> lezione - 26 ottobre 2016

- Strumenti di analisi competitiva e di mercato
  - Profilo dei concorrenti
  - SWOT
  - Benchmarking
  - Analisi del settore
  - 4 Boxes
  - Creazione degli scenari
- Strumenti di condivisione delle informazioni
  - Strategic Roadmapping
  - War Game
- Presentazione dei risultati dell'esercitazione: Biciclette Elettriche

Raccolta, analisi,  
interpretazione e diffusione  
di informazioni  
riguardanti il mercato  
e i concorrenti

Trasformare dati e informazioni  
in supporti validi e fruibili  
per le decisioni aziendali  
e migliorare la competitività nel tempo

## Ricerca di mercato

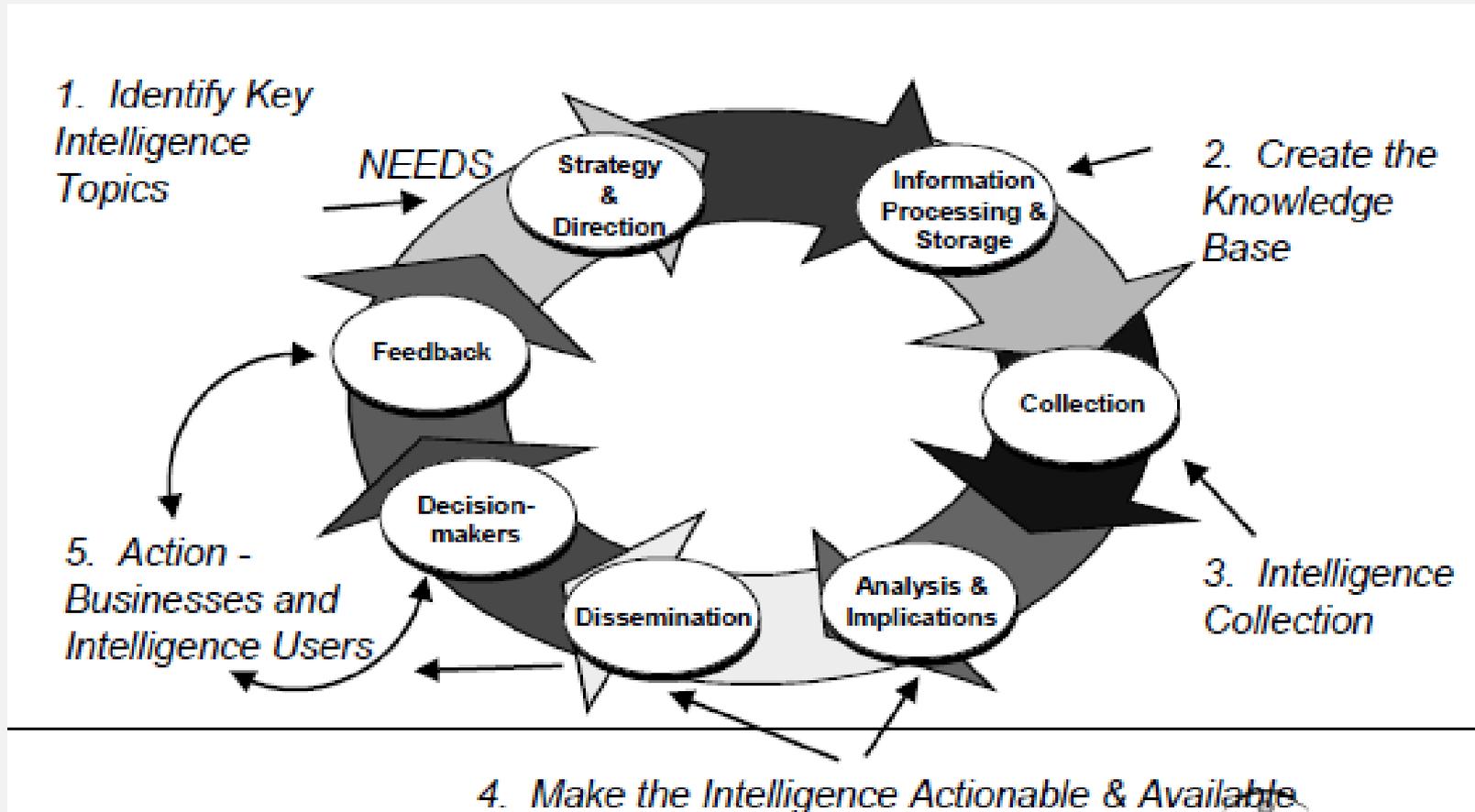
- Ricerca primaria condotta con questionari più o meno strutturati
- Attraverso interviste di persone o discussioni di gruppo
- Normalmente più quantitativa che qualitativa

## Market & Competitive Intelligence

- Analisi di informazioni di varie fonti
- Si avvale di metodologie sia “desk” che “field”
- Normalmente più qualitativa che quantitativa



## Il processo della MC&TI (2/2)



Fonte: Joe Goldberg, *From "So what?" to "What to do?"*, SCIP International Conference, 2005

# L'analisi competitiva e di mercato a supporto alla pianificazione strategica

S&I



Fonte: Adattato da Joe Goldberg, *From "So what?" to "What to do?"*, SCIP International Conference, 2005

# L'analisi competitiva e di mercato a supporto alla pianificazione strategica

S&I

Fonti



Analisi

# L'analisi competitiva e di mercato a supporto alla pianificazione strategica

S&I

Fonti

Concorrenti

Tecnologia

Piani

Struttura del

Fattori

Quali sono i **fattori di cambiamento** del mercato?

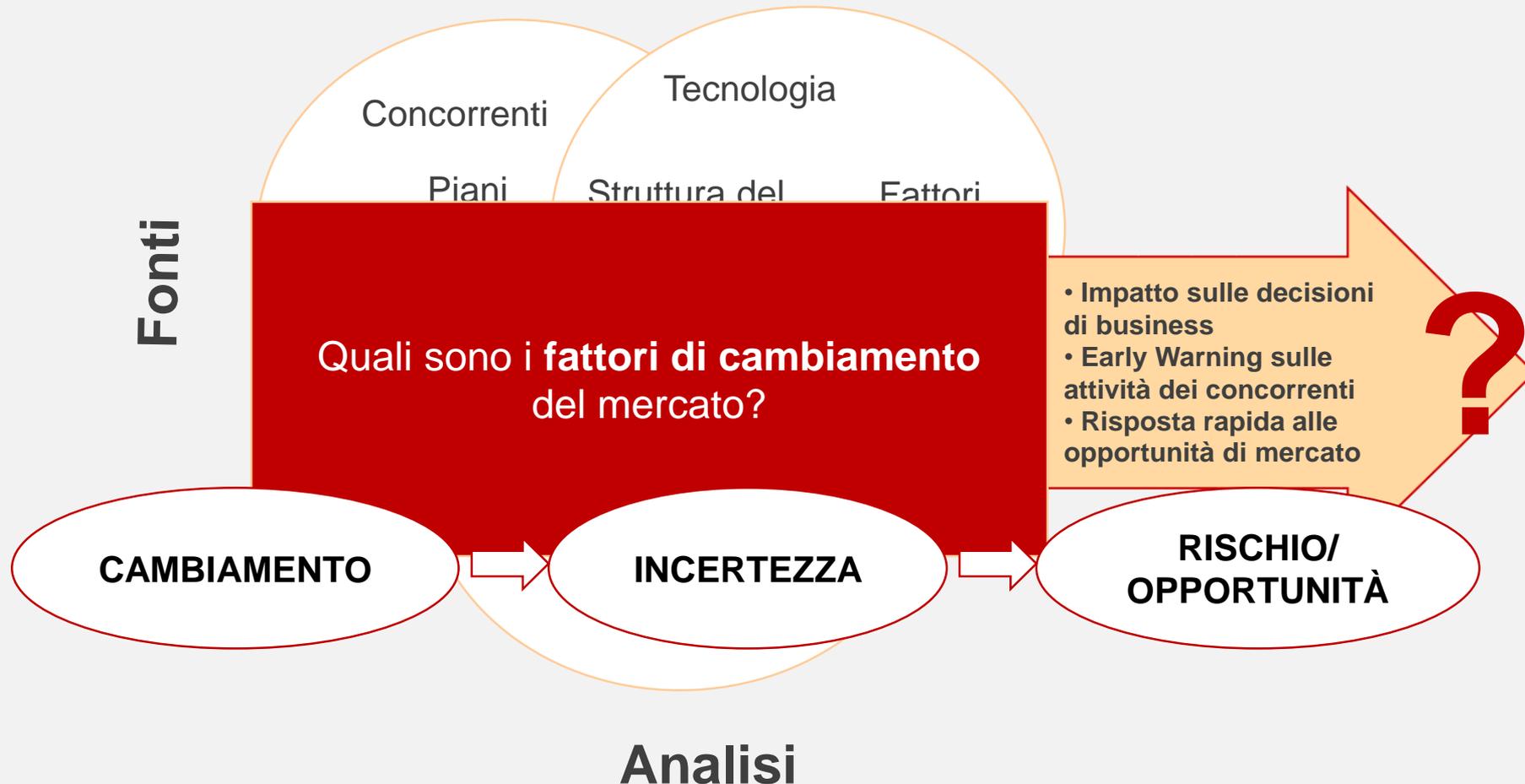
- Impatto sulle decisioni di business
- Early Warning sulle attività dei concorrenti
- Risposta rapida alle opportunità di mercato



Analisi

# L'analisi competitiva e di mercato a supporto alla pianificazione strategica

S&I



- Strategic and Competitive Intelligence Professionals
- [ww.scip.org](http://ww.scip.org)
- Fondata nel 1986
- Organizzazione internazionale con 4.000 membri in 40 Paesi
- SCIP Italia fondata da Milena Motta nel 1996

- Craig S. Fleisher & Babette E. Bensoussan, *Analysis Without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions*, 2008
- Benjamin Gilad, *Business War Games: How Large, Small, and New Companies Can Vastly Improve Their Strategies and Outmaneuver the Competition*, 2008
- Craig S. Fleisher & Babette E. Bensoussan, *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*, 2007
- Alessandro Comai & John E. Prescott, *Workbook: World-Class Competitive Intelligence Function*, 2007
- Benjamin Gilad, *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk and Create Powerful Strategies*, 2003
- John J. McGonagle & Carolyn M. Vella, *The Manager's Guide to Competitive Intelligence*, 2003

- Craig S. Fleisher & Babette E. Bensoussan, *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, 2002
- Kirk W. M. Tyson, *The Complete Guide to Competitive Intelligence*, 2002
- John E. Prescott & Stephen H. Miller & SCIP, *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches*, 2001
- Chris West, *Competitive Intelligence*, 2001
- Larry Kahaner, *Competitive Intelligence : How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*, 1998
- Leonard M. Fuld, *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about Your Competitors*, 1994

**Disegnare lo scenario competitivo e di mercato**  
**2ª lezione**

**Le fonti d'informazione**  
**Esercitazione in aula**

**S&I**

LIUC

Castellanza, 25 ottobre 2016

## 2ª lezione - 25 ottobre 2016

- Le fonti: desk e sul campo
  - Le informazioni rilevanti per la M&CI
  - La spirale informativa
  - Quale tipo di informazione e quale fonte: economiche, finanziarie, tecnologiche (banche dati professionali, Internet, *human intelligence*)
- Esercitazione in aula: Biciclette Elettriche

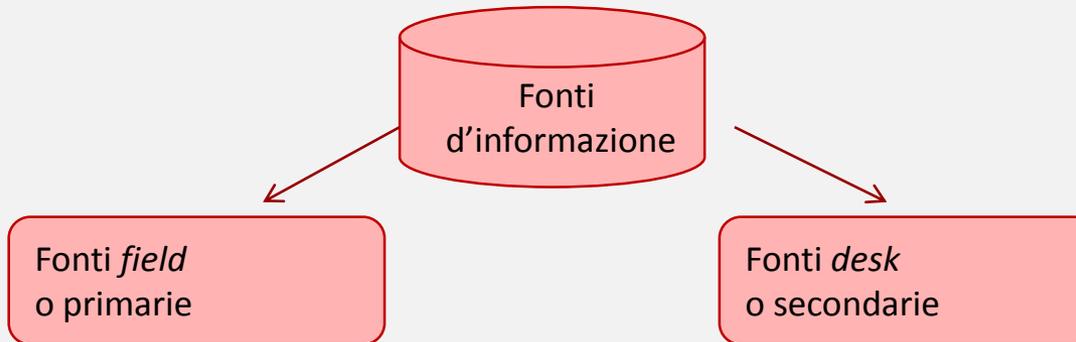


S&I

## Le fonti di informazione

---

# Fonti d'informazione per l'analisi competitiva e di mercato



## Interne

- Collegi delle diverse funzioni:
- ✓ Marketing
- ✓ Product Manager
- ✓ Forza Vendita
- ✓ Finanza/Legale

## Esterne

- Casa madre
- Collegi in altre filiali
- Ricerche di mercato/Focus Group
- Fiere/seminari
- Concorrenti
- Clienti
- Partner
- Consulenti

## Interne

- Rapporti/ documenti prodotti dalle diverse funzioni aziendali
- Portale Gruppo

## Esterne

- Internet:
- ✓ Siti concorrenti
- ✓ Siti di fiere e congressi
- ✓ Siti ministeriali
- ✓ Siti di associazioni
- Banche dati:
- ✓ Stampa di settore
- ✓ Annual Reports
- ✓ Report di analisti
- ✓ Pubblicazioni ministeriali

Le due metodologie devono essere complementari.  
Una buona ricerca sul campo è sempre preceduta e affiancata da un'attenta ricerca on-line.

Ambiente competitivo

- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...

Mercato

- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...

Concorrenti

- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...

<i>Strumenti di ricerca</i>		<i>Newsletter</i>
<i>Google</i>	<i>www.google.com</i>	<b>Nielsen Insights</b> <a href="http://www.nielsen.com/eu/en/insights.html?pageNum=1">http://www.nielsen.com/eu/en/insights.html?pageNum=1</a>
<i>Zanran</i>	<i>www.zanran.com</i>	<b>Eurisko Cinqueminuti</b> <a href="http://www.gfk.com/it/">www.gfk.com/it/</a>
<i>Yandex</i>	<i>www.yandex.com</i>	<b>McKinsey Quarterly</b> <a href="http://www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly">www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly</a>
<i>Baidu</i>	<i>www.baidu.com</i>	<b>Accenture</b> <a href="http://www.accenture.com/us-en/">http://www.accenture.com/us-en/</a>
<i>Aggregatori/Fonti multidisciplinari</i>		
<i>Slideshare</i>	<i>www.slideshare.net/?ss</i>	
<i>Feedly</i>	<i>feedly.com</i>	

<i>Dati di mercato</i>	<i>Statistiche</i>
<p><a href="http://www.profound.com">www.profound.com</a></p> <p><a href="http://www.marketresearch.com">www.marketresearch.com</a></p> <p><a href="http://www.reportlinker.com">www.reportlinker.com</a></p> <p><a href="http://blog.euromonitor.com/category/free-market-research-downloads">blog.euromonitor.com/category/free-market-research-downloads</a></p> <p><a href="http://www.fas.usda.gov">www.fas.usda.gov</a></p> <p><a href="http://www.export.gov">www.export.gov</a> <a href="http://www.buyusa.gov">www.buyusa.gov</a></p>	<p><a href="http://www.istat.it">www.istat.it</a></p> <p><a href="http://ec.europa.eu/eurostat">ec.europa.eu/eurostat</a></p> <p><a href="http://www.census.gov/">www.census.gov/</a></p> <p><a href="http://www.statista.com">www.statista.com</a></p>
<i>Normativa</i>	<i>Opinione pubblica</i>
<p><a href="http://www.normattiva.it">www.normattiva.it</a> (Gazzetta Ufficiale)</p> <p><a href="http://www.efsa.europa.eu">www.efsa.europa.eu</a></p> <p><a href="http://www.ema.europa.eu">www.ema.europa.eu</a></p> <p><a href="http://ted.europa.eu/">ted.europa.eu/</a></p>	<p><a href="http://groups.google.it">http://groups.google.it</a></p> <p><a href="http://www.socialmention.com">www.socialmention.com</a></p>

## *Dati di bilancio*

[www.cerved.com](http://www.cerved.com)

[www.axesor.es](http://www.axesor.es)

[wck2.companieshouse.gov.uk](http://wck2.companieshouse.gov.uk)

<https://beta.companieshouse.gov.uk>

<http://www.sec.gov/edgar/searchedgar/companysearch.html>

## *Informazioni finanziarie*

[www.annualreports.com](http://www.annualreports.com)

[www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)

[londonstockexchange.com](http://londonstockexchange.com)

[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

## *Informazioni di contesto e news*

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.milanofinanza.it](http://www.milanofinanza.it)

[www.ft.com](http://www.ft.com)

*Financial Times*

[www.prnewswire.com](http://www.prnewswire.com)

[www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)

[www.marketwatch.com](http://www.marketwatch.com)

*Wall Street Journal*

[www.onlinenewspapers.com](http://www.onlinenewspapers.com)

## *Marchi registrati*

**TMQuest**

[www.tmquest.com](http://www.tmquest.com)

**Global Brand Database**

[www.wipo.int/branddb/en/](http://www.wipo.int/branddb/en/)

**eSearchplus**

<https://euipo.europa.eu/eSearch/>

<i>Scienza e tecnologia</i>		<i>Brevetti</i>
<b>Science Direct</b>	<a href="http://www.sciencedirect.com">www.sciencedirect.com</a>	<b>Patbase</b>
<b>Google Scholar</b>	<a href="http://scholar.google.it">scholar.google.it</a> <a href="http://scholar.google.com">scholar.google.com</a>	<a href="http://www.patbase.com">www.patbase.com</a>
<b>Inspec</b>	<a href="http://inspec.minesoft.com/pro/login.asp">inspec.minesoft.com/pro/login.asp</a>	<b>USPTO</b>
<b>Fsta</b>	<a href="http://www.proquest.com">www.proquest.com</a>	<a href="http://www.uspto.gov/patents/process/search/index.jsp">www.uspto.gov/patents/process/search/index.jsp</a>
<b>CAS</b>	<a href="http://www.proquest.com">www.proquest.com</a>	<b>Espacenet</b>
<b>NTIS</b>	<a href="http://www.ntis.gov">www.ntis.gov</a>	<a href="http://www.epo.org/searching/free/espacenet.html">www.epo.org/searching/free/espacenet.html</a>
<b>Medline</b>	<a href="http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed">www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed</a>	<b>WIPO</b>
<b>Orange Book</b>	<a href="https://secure.minesoft.com/orangebook/patents.php">https://secure.minesoft.com/orangebook/patents.php</a>	<a href="http://patentscope.wipo.int/search/en/search.jsf">http://patentscope.wipo.int/search/en/search.jsf</a>
	<a href="http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cder/ob/default.cfm">www.accessdata.fda.gov/scripts/cder/ob/default.cfm</a>	<a href="http://www.wipo.int/patentscope/en/programs/patent_landscapes/reports/">www.wipo.int/patentscope/en/programs/patent_landscapes/reports/</a>
		<b>Gridlogics</b>
		<a href="http://gridlogics.com/blog/">http://gridlogics.com/blog/</a>
<i>Altre fonti desk</i>		<i>Altre fonti field</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giornali/riviste del settore</li> <li>• Associazioni di categoria</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferenze</li> <li>• Fiere</li> </ul>

02775993

## **Cheaper diesel filter (Engelhard Corp will begin selling a diesel exhaust filter in Japan)**

Nikkei Weekly, v 38, n 1,920, p 8 March 27,

Soon, Engelhard Corp (US), the environmental technology company, will begin selling a diesel exhaust filter in Japan. The filter is designed to remove the harmful matter from diesel exhaust. It is reportedly far less expensive than similar products from competitors.

GEOGRAPHIC NAMES: Japan (JPN); Pacific Rim (PARX); Southern & Eastern Asia (SSAX)

AN - 5408056

ABN - B9612-6210J-003; C9612-3395-004

TI - **Homes with know-how** [home automation] {IN Electrotechnology (UK)}

AB - The intelligent home is no longer just an image of the future. With the help of new intelligent communication and control systems, this image is fast becoming a reality. Here, the authors describe CELECT, one of a number of projects within the Intelligent Controls group of EA Technology which takes advantage of the new communication system technologies, LONWorks and EHS in the development of a new range of intelligent home systems.

AU - Williams, K.; Counsell, J.

SO - Electrotechnology (UK), vol.7, no.5, Instn. Electr. & Electron. Tech. Eng, PP.23-5, Oct.-Nov. 1996, 0 REF.

OS - EA Technol. Ltd., Chester, UK

IT - home automation; intelligent control; project engineering; telecontrol

# Esempio di informazioni di brevetti

**Title:** Steam cleaner  
**Priority:** CN200810196593 20080912

Family:	Publication number	Publication date	Application number	Application date
	CN101362138 A	20090211	CN200810196593	20080912

**Assignee(s):(std):** ZHUANG BIAN

**Assignee(s):** BIAN ZHUANG

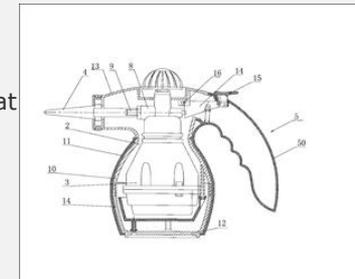
**Inventor(s):(std):** ZHUANG BIAN

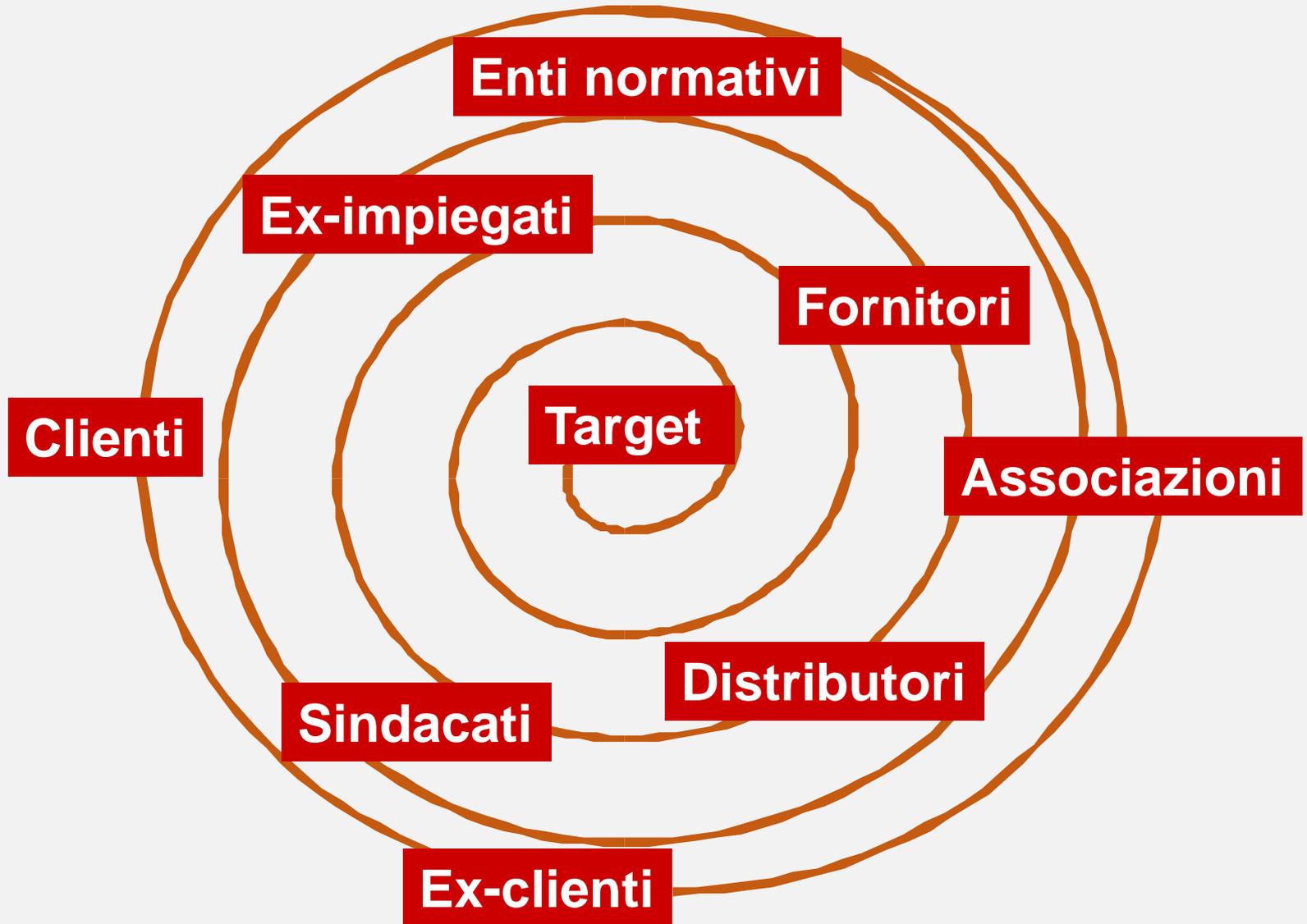
**Inventor(s):** BIAN ZHUANG

**International class (IPC 8-9):** B08B3/00 (Advanced/Invention);  
 B08B3/00 (Core/Invention)

## Abstract:

Source: CN101362138A The invention relates to a steam cleaning machine, comprising a shell, a container which is arranged in the shell, an electric heating pipe which is arranged at the bottom of the container, a steam spraying hole and a handle which is arranged at one side of the shell. The shell is provided with a shell body which is arranged at the outer side of the side wall of the container in a surrounding way and a shell bottom which is arranged below the bottom of the container, particularly, the outer side of the shell body is covered and provided with a protective sleeve. As the outer side of the shell body is covered and provided with the protective sleeve, the shell body can not be corroded by cleaning liquid that flows or is sprayed on the shell body, and as the outer protective sleeve has the function of reinforcement, the machine is not easy to deform when in use, the possibility of damage of parts in the shell caused by collision, etc. is reduced, thus improving the operation safety of the cleaning machine and prolonging the service life; in addition, concave and convex patterns can be designed on the outer sleeve, which causes the cleaning machine to be more beautiful.





## Organizzazione dei dati

- Leggere le informazioni per organizzarle secondo il tipo di analisi
- Farsi una visione d'insieme delle tendenze e dei fatti salienti
- Verificare se le informazioni sono in contraddizione o si confermano a vicenda
- Verificare che tipo di informazione manca
- Indagare eventuali nuove ipotesi di lavoro

Esercitazione in aula: Biciclette elettriche

Individuazione delle fonti di informazione e loro utilizzo

---

# 1

Trends and Development

---

# 2

Consumer's use of e-bikes

---

# 3

Competitive landscape

---

# 4

Competitors' profiles

## Disegnare lo scenario competitivo e di mercato 3<sup>a</sup> lezione

*Strumenti di analisi competitiva,  
condivisione e diffusione delle informazioni*



S&I

LIUC

Castellanza, 26 ottobre 2016

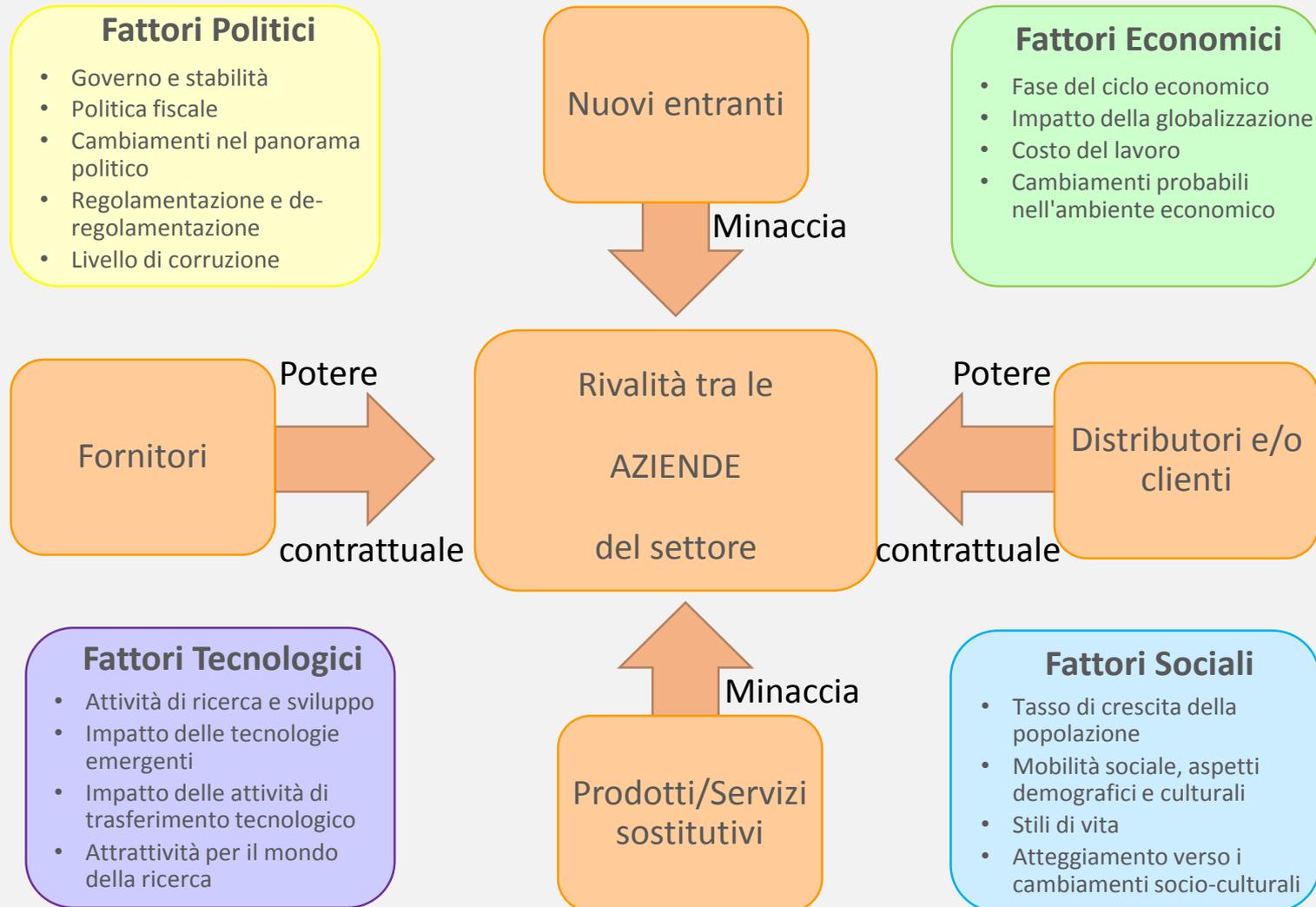
## 3<sup>a</sup> lezione - 26 ottobre 2016

- Strumenti di analisi competitiva e di mercato
  - Profilo dei concorrenti
  - SWOT
  - Benchmarking
  - Analisi del settore
  - 4 Boxes
  - Creazione degli scenari
- Strumenti di condivisione delle informazioni
  - Strategic Roadmapping
  - War Game
- Presentazione dei risultati dell'esercitazione: Biciclette Elettriche

- Analisi del settore (Porter's five forces + PEST)
- Profilo dei concorrenti
- Analisi SWOT
- Analisi «4 boxes»
- Creazione degli scenari

Un'analisi che visualizza  
la situazione competitiva dell'azienda,  
considerata in rapporto alle  
relazioni con concorrenti, fornitori e clienti  
e alle possibili minacce  
di nuovi concorrenti e  
di prodotti di sostituzione

# Le 5 forze competitive di Porter + PEST



Sommario degli aspetti importanti  
riguardanti i concorrenti:  
sedi, fatturato, dipendenti,  
sito internet,  
centri di ricerca/produttivi,  
prodotti, accordi, ecc.

- Il profilo del concorrente è, in teoria, un'analisi statica
- Dobbiamo renderlo dinamico con l'alimentazione continua di informazioni
- L'obiettivo è comprendere e (ri)disegnare la sua traiettoria competitiva

Analisi degli sviluppi del mercato  
visti come opportunità o minacce  
più un'analisi dei punti di forza  
o di debolezza

**Punti di forza**

- Prezzi competitivi
- Immagine di qualità
- Market leader

**Punti di debolezza**

- Poca flessibilità per le date
- Esame “pass or fail”

**Opportunità**

- Più persone lavorano o studiano all'estero
- Aziende richiedono certificato di livello

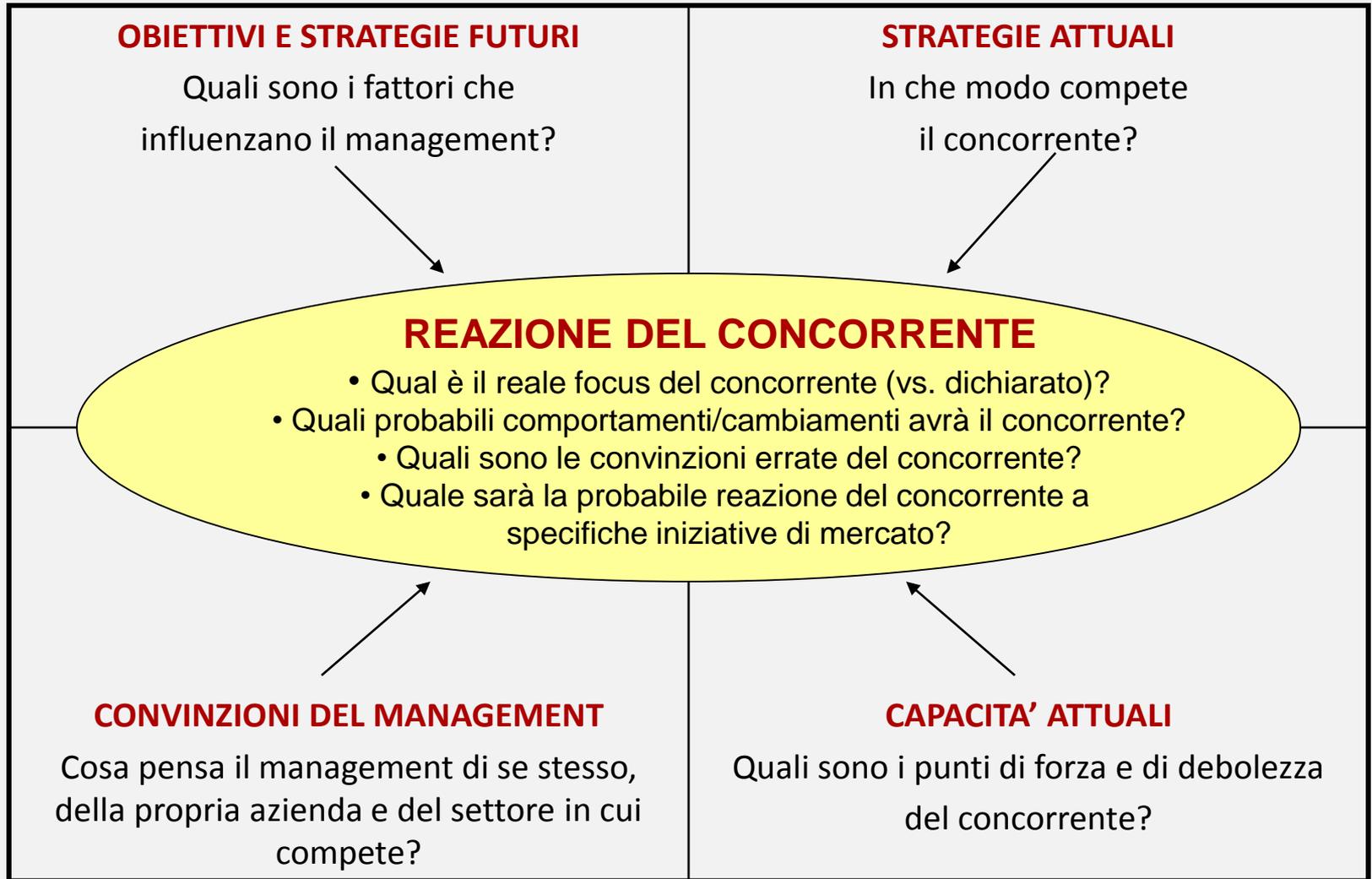
**Minacce**

- TOEIC si sta muovendo

Il confronto tra  
processi simili in diversi  
organizzazioni, aziende e settori  
per identificare “best practice”  
(sia di carattere quantitativo che qualitativo)

	A	B	C
<b>Fatturato totale</b>	150	165	140
<b>Fatturato su prod. x</b>	15	140	30
<b>Previsioni 2001</b>	+20%	+15%	+18%
<b>Vendita diretta</b>	100%	50%	40%
<b>Vendita attraverso distrib/rivenditori</b>	0%	50%	60%
<b>Quante filiali</b>	2	0	3
<b>Impiegati</b>	12	18	9
<b>- % nella vendita</b>	5%	20%	8%

# Analisi competitiva "4 Boxes"



# Creazione di scenari

INDIVIDUARE LE INCERTEZZE CHE POSSONO INFLUIRE SULLA STRUTTURA DEL SETTORE



INDIVIDUARE I FATTORI CAUSALI CHE LE DETERMINANO



FORMULARE UNA GAMMA DI IPOTESI PLAUSIBILI  
SU CIASCUN FATTORE CAUSALE IMPORTANTE



COMBINARE LE IPOTESI SUI SINGOLI FATTORI  
IN SCENARI INTERNAMENTE COERENTI



ANALIZZARE LA STRUTTURA DI SETTORE  
CHE EMERGEREBBE IN CIASCUNO SCENARIO

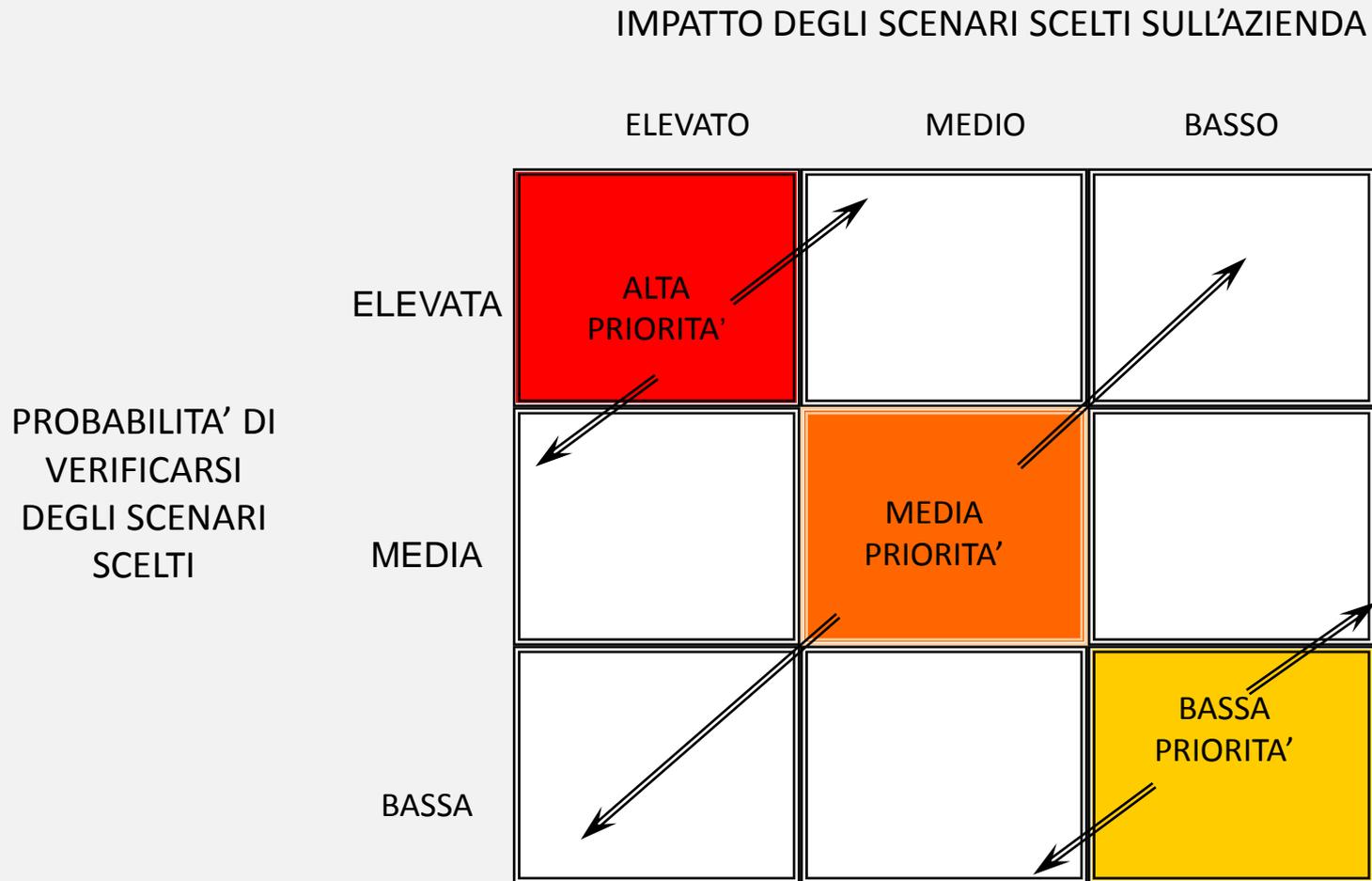


DETERMINARE LE FONTI  
DEL VANTAGGIO COMPETITIVO IN CIASCUNO SCENARIO



PREVEDERE IL COMPORTAMENTO DEI CONCORRENTI IN CIASCUNO SCENARIO

# Matrice di priorità del rapporto tra scenari e strategie



S&I

# Gli strumenti di condivisione delle informazioni

# Gli strumenti di condivisione delle informazioni

- Gli strumenti di cui parleremo servono a:
- facilitare i flussi di **comunicazione** e di **condivisione della conoscenza a supporto delle strategie e dell'innovazione**
- implementare processi per **identificare i rischi e le opportunità** di mercato

Strategic Roadmapping  
War Game



Processi di  
Market & Competitive  
Intelligence

Al contempo sono utili per:

- migliorare la capacità di lavorare in team e rinsaldare lo spirito di squadra
- sviluppare il pensiero strategico a tutti i livelli

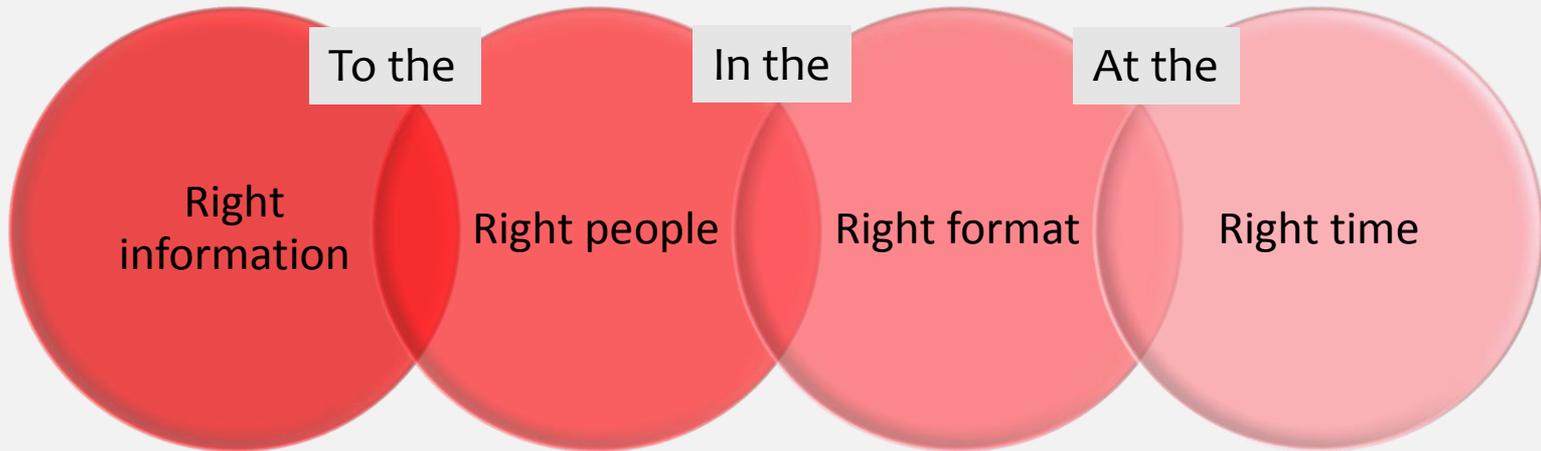
The logo consists of a dark red arrow pointing to the right, with the white text 'S&I' inside it.

S&I

# **Presentazione di risultati delle attività di intelligence**

---

Cenni sulle tecniche di reporting



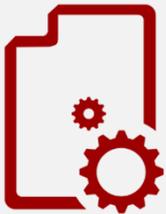
- Ricevente



Distanza cognitiva



Alterazione dell'intelligence



Ancoraggio e adattamento

- Messaggero

Mancanza di credibilità/riconoscimento



Ripercussioni dirette

# Presentazione dei risultati: quale formato scegliere?

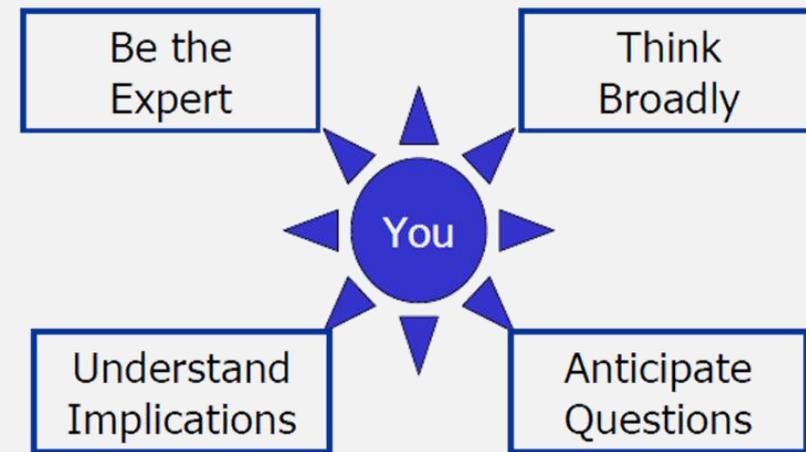
- Tipologia dei clienti interni e loro preferenze
- Tempo a disposizione (preparazione e presentazione)
- Quale cadenza
- Pensare all'utilizzo dei risultati:
  - report dettagliato
  - executive summary (1-2 pagine)
  - presentazioni PowerPoint
  - voice mail, one-to-one
  - email, newsletter, intranet posting
- Sintesi, brevità
- Messaggio diretto, neutro e semplice
- Stile giornalistico, con tono colloquiale, paragrafi e frasi brevi, titolo che colpisce l'attenzione
- Report attraenti, ma professionali
- Utilizzo di grafici per presentare idee complesse e relazioni
- *Bullet points*, sottotitoli, utilizzo del grassetto, spazi bianchi, *call-out boxes* per stimolare l'attenzione del lettore
- Non entrare troppo in dettaglio sulle ricerche effettuate (è consigliabile tenere un back-up con materiale aggiuntivo, costruito cercando di anticipare le possibili domande/richieste)

Tieni a mente che chi ti ascolta ricorda:

ciò che dici all'inizio  
ciò che dici alla fine

Usa le stesse tecniche del report:

sintesi,  
anticipazione delle domande,  
utilizzo di grafici  
poche slide



## Cosa rende un grafico efficace...

- “Raccontare una storia...”
- impatto
- semplicità (facile da leggere, non troppe griglie, non scale o misure complicate)

## Ricorda:

- evita troppi grafici in una pagina per non creare confusione
- non mischiare più concetti e idee
- all'interno di una stessa presentazione, usa lo stesso schema colori e la stessa scala per grafici diversi
- cita sempre le fonti

## BIKE SALES 2012



MTB road city bike, s



657

Bicycle manufacturers, mainly located in the north and north east of Italy.



2.489.000

Number of bicycles manufactured in Italy in 2010

*Italy is the first European country for the production of bicycles, followed by Germany and The Netherlands.*

*Source: ACMA*

"Don't use Powerpoint at all."

Seth Godin

<http://sethgodin.typepad.com/>

"Nine steps to Powerpoint magic"

"Really Bad Powerpoint"



Via G.B. Pergolesi 24 - 20124 Milano

tel +39 02 670 9699

fax +39 02 669 1921

*[www.stratinnov.it](http://www.stratinnov.it)*

[milena.motta@mstnet.it](mailto:milena.motta@mstnet.it)

[silvia.fossati@mstnet.it](mailto:silvia.fossati@mstnet.it)