

FORMAZIONE ALL'IMPREDITORIALITÀ

A.A. 2018–2019



Agenda

I Tool per il business plan

- Analisi di mercato
- Sistema di offerta
- Piano di Marketing
- Piano tecnico produttivo
- Piano organizzativo



Analisi del mercato

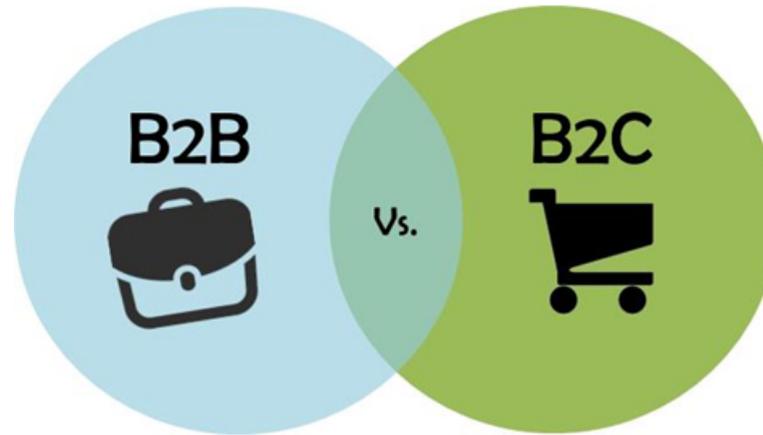


Analisi del mercato

L'analisi di mercato è la raccolta sistematica di informazioni volte a comprendere:

- il contesto in cui opererà l'azienda
- come segmentare la clientela,
- i meccanismi che spingono all'acquisto,
- la dinamica concorrenziale,
- le barriere,
- come evolve la domanda,
- i trend che caratterizzano il settore.

Analisi del mercato



I mercati B2B

- Sono mercati più concentrati,
- I clienti hanno dimensioni maggiori
- I clienti sono più consapevoli e preparati
- Le relazioni sono più articolate
- I processi di acquisto sono più formalizzati e richiedono più passaggi interni

I mercati B2C

- I clienti sono polverizzati,
- I clienti sono più sensibili ai contenuti,
- I clienti sono meno preparati sul prodotto,
- L'acquisto viene fatto dal singolo cliente è meno articolato rispetto al B2B ed è più emozionale

Analisi di Mercato

Come segmento il mercato?

Identificare i fattori dominanti nel mercato che influenzano l'acquisto o la vendita di beni, servizi o merci (Stagionalità, area geografica in cui si opera, ecc.).

Identificare i principali segmenti di mercato, descrivere la loro attrattiva e cercare di individuare nuovi segmenti.

- Variabili geografiche
- Variabili socio-demografiche
- Variabili psicologiche
- Variabili comportamentali

Analisi di Mercato

- Variabili geografiche

È la prima modalità di segmentazione che si considera, può variare da B2B a B2C. Variabili importanti riguardano:

- Le aree geografiche
- Densità abitativa
- Zone climatiche
- Fase di sviluppo economico
- Lingue parlate



Analisi di Mercato

- Variabili socio-demografiche

È una variabile spesso criticata perchè se mal utilizzata può portare ad analisi banali, basate su luoghi comuni, se utilizzato correttamente invece porta a gruppi di consumatori facili da misurare, identificare e raggiungere.

Che criteri si possono utilizzare?

- L'età (0-2, 2-6, 6-10, ecc.)
- Tipologia di nucleo familiare
- Fasce di reddito
- Tipo di occupazione
- Religione
- Livello di scolarizzazione
- Razza



Analisi di Mercato

- Variabili psicografiche

Questo approccio parte dagli stili di vita, dai valori e dalla personalità del cliente, offre spunti sofisticati di segmentazione.

Che criteri si possono utilizzare?

- Stile di vita
- Personalità
- Valori



Analisi di Mercato

- Variabili comportamentali

È una variabile guarda al modo con cui il cliente utilizza (o non utilizza) il bene e degli attributi che ne apprezza di più. Il raggruppamento quindi avviene in funzione del rapporto che hanno con il prodotto. È una variabile fondamentale per acquisire informazioni al fine di definire il bouquet di prodotti e le funzionalità degli stessi.

Che criteri si possono utilizzare?

- Status dell'utente
- Stadio dei non utenti
- Benefici ricercati
- Quantità consumata
- Grado di fedeltà
- Occasioni di utilizzo

Analisi di Mercato



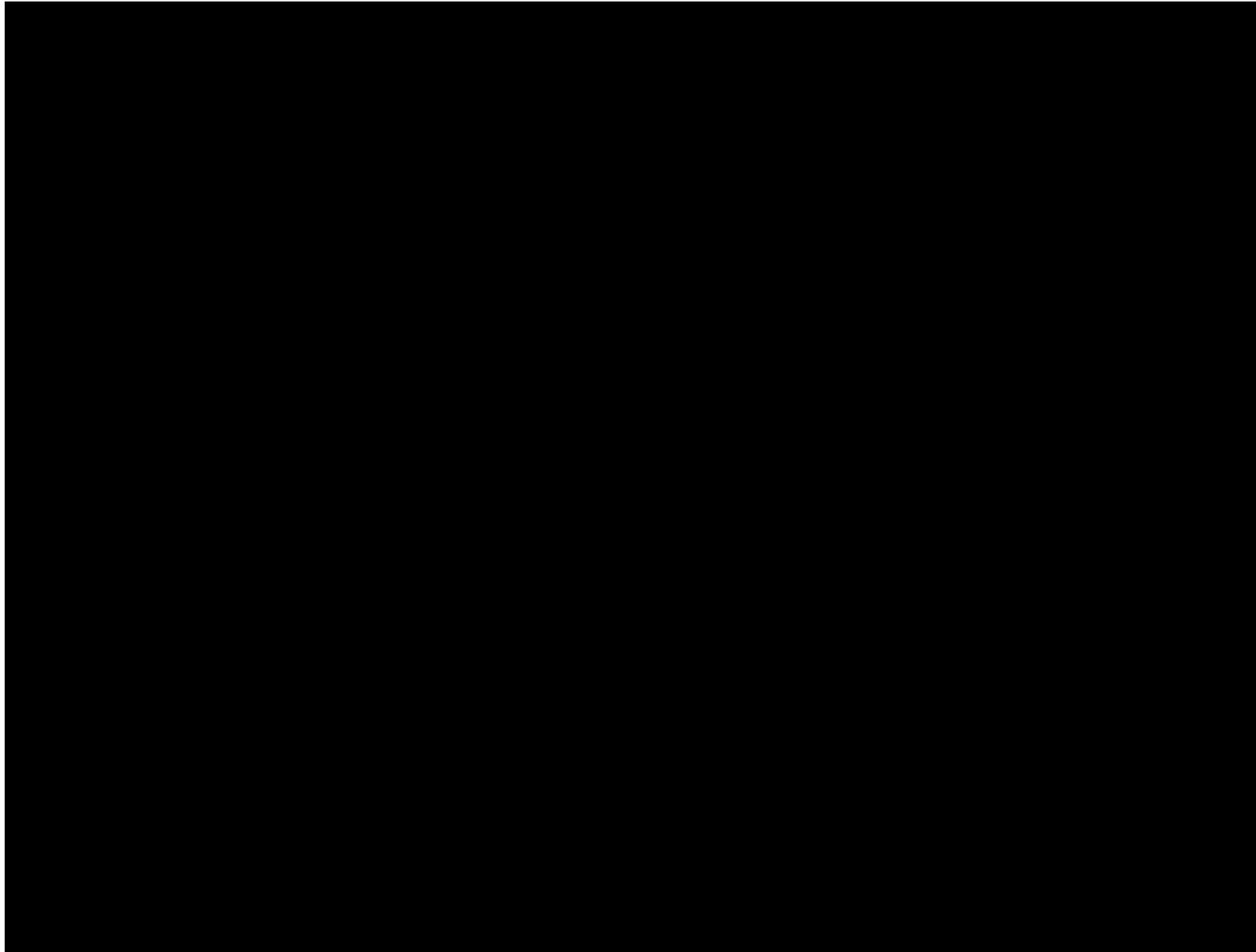
Analisi di Mercato

Meccanismi di acquisto

Il processo di acquisto e di consumo rappresenta una fase critica nella scelta dell'azienda di posizionarsi e di sviluppare una corretta ed efficace strategia di vendita.

- **Chi acquista e chi non acquista?** Un errore frequente è quello di focalizzarsi sul mercato già servito dai concorrenti per offrire un sistema di prodotto migliore.
- **Cosa viene acquistato?** Il processo di acquisto cambia in base al mercato di riferimento, al tipo di prodotto o servizio che si vende, ecc.
- **Perchè si acquista?** Le motivazioni alla base dell'acquisto permettono di leggere in modo diverso il lo stesso prodotto/servizio.
- **Chi è il vero acquirente?** Se non è chiaro chi sia il decisore nel processo d'acquisto si creano i presupposti per una distorsione del sistema d'offerta.
- **Con quale frequenza si acquista?** Questa dimensione del processo di acquisto influisce sulla scelta dei canali distributivi e sul tipo di relazione da creare col cliente.
- **Quando si acquista?** La domanda permette di identificare i canali di distribuzione e promozione più adeguati.
- **Dove si acquista?** In presenza di più canali occorre ricordare che il profilo dei clienti può variare.
- **Come si acquista?** Serve a capire su quali stimoli fare leva, quali canali e quali strategie di comunicazione siano migliori, ecc.

Analisi di Mercato



Analisi di Mercato



Analisi di Mercato

Le fonti di informazione

Molte informazioni sono già state raccolte e processate da agenzie specializzate.

- **Demo.istat.it** — permette di raccogliere statistiche demografiche su tutto il territorio italiano.
- **Istat.it** — è un sito ricchissimo di informazioni e dati spesso difficili da trovare
- **Infoimprese.it** — permette di reperire informazioni sulla corretta ragione sociale, su indirizzi e sedi secondarie delle imprese iscritte alla camera di commercio
- **Sistan.it** — sistema statistico nazionale, è la rete di soggetti pubblici e privati che fornisce l'informazione statistica ufficiale
- **Ep.espacenet.com** — permette di verificare gratuitamente tutti i brevetti europei depositati
- **Cia.gov** — è il sito ufficiale della CIA contiene il profilo politico e socio-economico di tutte le nazioni del mondo
- Ci sono poi le banche dati a pagamento **AIDA e Bloomberg** ne sono degli esempi (la LIUC però consente l'accesso gratuito agli studenti)

Analisi di Mercato

Questionari e sondaggi

Uno strumento utile per comprendere le esigenze della clientela e segmentare il mercato sono i questionari. Esistono molti siti gratuiti adatti a questo scopo:

- [Google forms](#)
- [SurveyMonkey.com](#)
- [Survio.com](#)
- [Surveynuts.com](#)
- [Ferendum.com](#)
-

Analisi di Mercato

Concorrenza

Quando si parla di analisi della concorrenza si tende a pensare ai competitor diretti, in realtà l'analisi serve a mettere in evidenza tre elementi importanti per il business:

- Comprendere l'attrattività del sistema competitivo
- Mettere a punto un sistema di offerta competitivo
- Introdurre innovazione

I concorrenti sono molteplici:

- Di tipo diretto (a livello di settore o segmento)
- Di tipo indiretto (a livello di mercato)

Si identificano attraverso:

- L'analisi di settore
- La costruzione dei gruppi strategici

Si valutano rispetto:

- Alle strategie
- Al vantaggio competitivo messo in atto
- Ai punti di forza e di debolezza
- Alla capacità di reazione ai cambiamenti ambientali

Analisi di Mercato

Barriere

Le barriere all'ingresso in un settore sono varie e vanno considerate nel momento in cui si valuta la costituzione di un nuovo business.

Le barriere costituiscono uno svantaggio, in termini di maggiori costi o minori ricavi, per le aziende che intendono entrare nel settore.

- **Barriere Istituzionali:**

Sono barriere esogene al settore determinate dal quadro legislativo e normativo dei paesi in cui si opera.

- **Barriere strutturali:**

Sono barriere che caratterizzano il settore e le aziende che vi operano. Hanno varie origini, dalle economie di scala e di esperienza, alle risorse finanziarie necessarie ad avviare e sostenere l'attività, agli investimenti nella capacità produttiva, all'accesso a fornitori e clienti, ecc.

- **Barriere strategiche:**

Derivano dai comportamenti strategici che le aziende del settore attuano per impedire l'accesso a nuovi entranti.

Analisi di Mercato

I TREND

L'analisi dei trend è un ottimo strumento per comprendere come evolve il settore e il mercato di riferimento.

Serve a capire come potrebbero svilupparsi nuovi bisogni, stili di vita e mode o elementi che influenzino i comportamenti e le abitudini di acquisto.

L'analisi dei trend di mercato permette di cogliere tempestivamente nuove opportunità per crescere e per acquisire un vantaggio competitivo.

- Trend tecnologici
- Trend socio-culturali
- Trend Economici

Analisi di Mercato

Trend tecnologici

Le nuove tecnologie possono impattare positivamente o negativamente sul modello di business aziendale, ecco perchè è necessario conoscerli.

Alcuni esempi di trend tecnologici:

- **IA (Intelligenza Artificiale)** – “L’intelligenza artificiale sarà la categoria di soluzioni tecnologiche più disruptive dei prossimi 10 anni, soprattutto grazie alla potenza computazionale raggiunta, al volume e la varietà di dati a disposizione, alla velocità di trasmissione, raccolta ed elaborazione delle informazioni, nonché grazie ai progressi nel settore delle reti neurali profonde o Dnn — Deep neural networks”
John David Lovelock, Research vice president di Gartner.
- **Big Data** — sono l’enorme volume di dati con cui le aziende entrano in contatto e che se processati in modo corretto per l’azienda forniscono informazioni strategiche per lo sviluppo e il miglioramento del business

Analisi di Mercato

Trend tecnologici

- **Blockchain** — è un registro pubblico in cui vengono archiviati in modo sicuro, verificabile e permanente transazioni che avvengono tra due utenti appartenenti a una stessa rete. I dati relativi agli scambi sono salvati all'interno di blocchi crittografici, collegati in maniera gerarchica l'uno all'altro. Si viene così a creare un'infinita catena di blocchi di dati (blockchain) che consente di risalire e verificare tutte le transazioni mai fatte. La funzione primaria di una blockchain è, dunque, di certificare transazioni tra persone, aziende, enti.
- **Smart Environment (Ambienti Smart)** — è un ambiente o un territorio in cui l'unione di diverse infrastrutture e strumenti di monitoraggio esistenti, latenti o in divenire, collaborano per permettere a profili diversi di utenti l'accesso ad una serie di informazioni e temi.

Analisi di Mercato

Trend socio-culturali

Le tendenze sociali e i trend culturali influenzano le scelte di acquisto dei clienti, conoscerli diventa strategico al fine di migliorare il proprio modello di business o di dare vita ad una start-up.

Alcuni esempi di trend socio-culturali:

- **Riduzione volontaria** – I consumatori desiderano consumare meno ma meglio. Questo nuovo modus operandi si sta diffondendo a diversi segmenti di mercato e in moltissimi settori. Gli individui appaiono sempre più sensibili al tema del consumismo fine a sé stesso e degli sprechi non solo per una questione di crisi economica ma anche per una nuova sensibilità etica e sostenibile. Le persone comprano meno e cercano di farlo con maggiore intelligenza.
- **Co-creazione in store** – Il retail degli spazi fisici assume nuovi ruoli. A es. quello dell'intrattenitore di famiglie attraverso la co-creazione istantanea di prodotti customizzati e personalizzati, che diventano così un momento memorabile e condiviso.
- **Marketing one-size** – Il tema della diversity a trecentosessanta gradi (fisica, di genere, orientamento sessuale, etnia...) è sempre più uno standard base di riferimento per i marketer/brand più evoluti, la diversità, l'omni-culturalismo, il marketing di indirizzo one-size stanno diventando la norma.

Analisi di Mercato

Trend Economici

Le tendenze di sviluppo economico sono legate sia ai trend tecnologici che a quelli socioculturali e influenzano la capacità di fare impresa dentro il settore e nel mercato.

Alcuni esempi di trend economici:

- **L'industry 4.0** — attiene ai temi dello Smart Manufacturing, indica una serie di processi che portano l'automazione industriale in senso tradizionale verso una forma di integrazione digitale di tutte le sue componenti.
- **I cambiamenti geo-politici** — influenzano l'andamento dell'economia a livello micro e macro con ripercussioni importanti sui business.
- **Green economy** — tutto ciò riguarda la limitazione dello spreco, il riciclo, il biologico, il km 0. Da qui nasce il concetto di circular economy, a cui i clienti finali sono sempre più attenti e si declina in nuove opportunità di business.
- **Platform economy** — Internet, le applicazioni, le piattaforme sono un trend che ha generato nuovi modelli di business.

Analisi di Mercato

Come reperire informazioni sui Trend

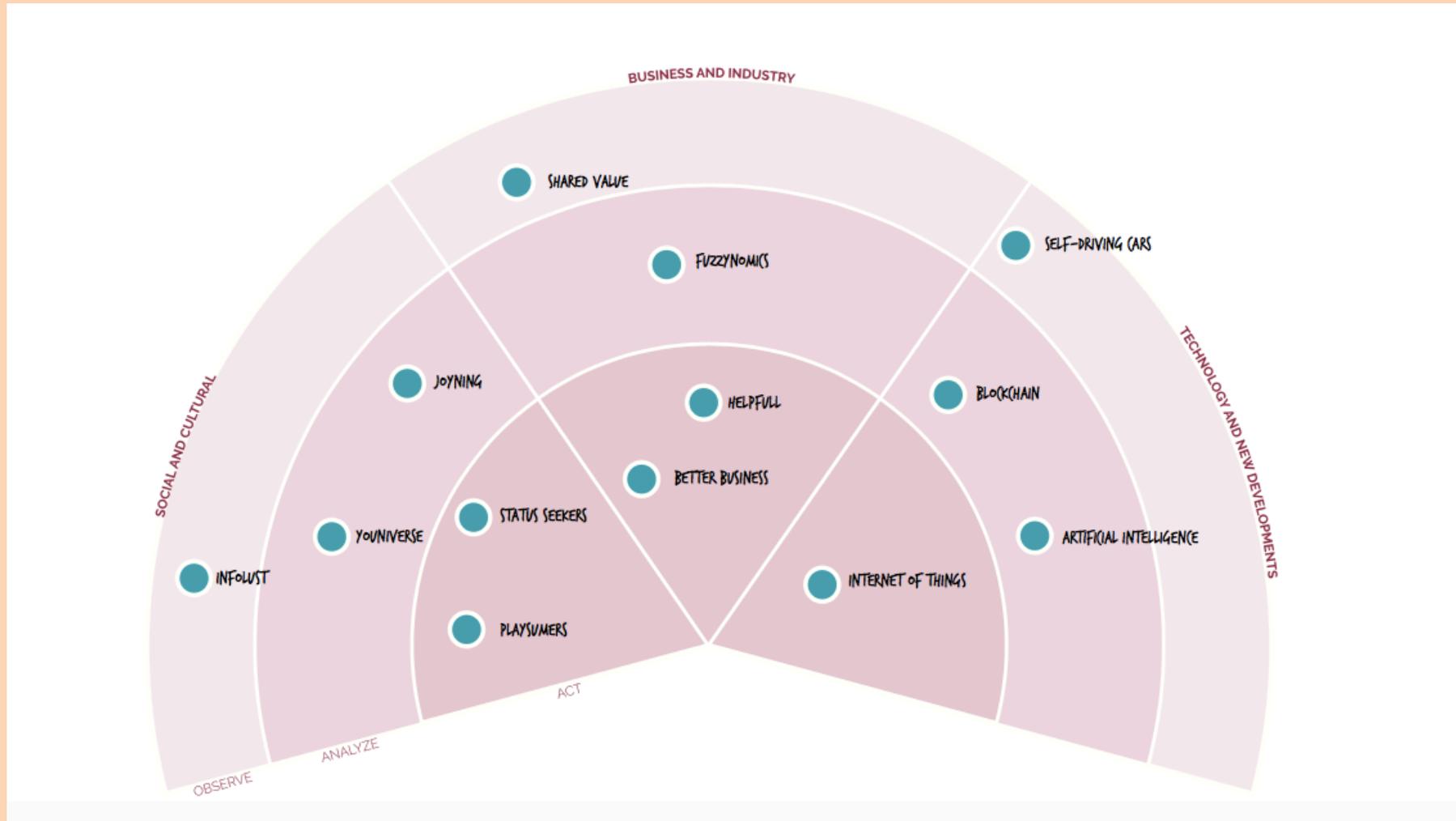
Esistono diversi soggetti che si occupano di analisi di trend.

- Trendhunter.com
- Trendwatching.com
- Google Trends

Alcuni enti, in modo più o meno specifico, inoltre propongono report molto dettagliati sui trend che influenzeranno il futuro:

- Traking the trends 2019 è il report prodotto da Deloitte con una panoramica ad ampio spettro
- Logistic trend Radar è il report prodotto dall'osservatorio di DHL per il settore logistico
- Fjord Trends 2019 è il reprot prodotto da Accenture.

Trend Radar



Sistema di offerta



Sistema di offerta

Per definire il sistema di offerta occorre distinguere tra elementi materiali, tangibili e immateriali, intangibili oltre che economici.

- Elementi materiali riguardano la qualità intrinseca:
 - Materiali
 - Durata
 - Funzionalità
 - Affidabilità
 - Aspetto estetico
 - Disponibilità e qualità dei prodotti complementari e accessori
- Elementi Immateriali riguardano invece:
 - Prestigio
 - Sicurezza
 - Firma designer/stilista
 - Brand
- Elementi economici non riguardano solo il prezzo ma:
 - Tempi e modalità di pagamento
 - Garanzie
 - Costo dei prodotti complementari e accessori
 - Sconti

Sistema di offerta

Il prezzo è comunque un elemento critico da costruire perchè:

- A volte non si trovano punti di riferimento e di confronto esterni sulla base dei quali costruire il proprio.
- A volte il sistema di offerta è così articolato che rende complessa la politica di prezzo.
- Spesso gli acquirenti prestano più attenzione ai costi immediati che a quelli differiti.

Come si determina il prezzo?

- **Alcuni costruiscono il prezzo orientato ai costi**
 - Si applica un “mark-up”, fisso o variabile
 - Spesso è difficile determinare il costo medio unitario, perchè dipende dai volumi di produzione e vendita, a loro volta determinati dal prezzo...
- **Altri costruiscono il prezzo orientato al mercato**
 - Fissati in base alla disponibilità al pagamento
 - Se il prezzo non è remunerativo, allora occorre ridurre il costo
 - Modalità diffusa nel caso di prodotti con elevato contenuto di prestigio
- **Altri ancora costruiscono il prezzo orientati alla concorrenza**
 - In base al prezzo dei prodotti/servizi offerti dai concorrenti

Sistema di offerta

Nel BP nella stesura del sistema di offerta, infine, è bene prevedere una sezione in cui si esplicita il Vantaggio Competitivo:

- **Di costo**
- **Di differenziazione**

E le determinanti che lo creano.



Piano di Marketing



Piano di Marketing

Il piano di marketing formalizza tutto ciò che è stato analizzato nella strategia tramutandola in un piano d'azione operativo.

Avendo individuato in precedenza i segmenti di mercato da intercettare e il sistema di prodotto da offrire questa sezione del BP deve incentrarsi sugli aspetti di **comunicazione** e **distribuzione** in cui specificare anche il budget che verrà messo a disposizione.

Comunicazione

Nel predisporre il piano di comunicazione è opportuno chiarire alcuni punti:

- Il pubblico che si vuole raggiungere
- Gli obiettivi perseguiti
- Il messaggio da comunicare
- I canali e gli strumenti di comunicazione

Piano di Marketing

- **Il pubblico che si vuole raggiungere**
 - È una nicchia?
 - È un pubblico molto ampio?
 - È un pubblico che ci conosce già?
 - È un pubblico completamente nuovo?
- **Gli obiettivi perseguiti**
 - Gli obiettivi della comunicazione sono legati al target:
 - Se il target è nuovo l'obiettivo è fare conoscere il prodotto/servizio
 - Se il target ha molteplici possibilità di scelta l'obiettivo sarà quello di convincerli che la nostra opzione è la migliore, la più valida.
 - Se il target conosce il prodotto/servizio l'obiettivo della comunicazione sarà la fidelizzazione.

Piano di Marketing

- **Il messaggio da comunicare**
 - È importante che il messaggio sottolinei gli attributi fondamentali distintivi rispetto alla concorrenza e fondamentali per i clienti target.
 - È importante comunicare bene e in modo chiaro
- **I canali e gli strumenti di comunicazione**
 - possono essere personali:
 - Aziendali
 - Tecnici
 - Sociali
 - possono essere impersonali:
 - Di massa
 - Eventi
 - Internet

Piano tecnico produttivo



Piano tecnico produttivo

Un buon piano tecnico–produttivo deve tenere conto di alcuni elementi che eventualmente vanno specificati nel BP:

- **La localizzazione**

- Ha implicazioni differenti a seconda che si sia una società di servizi o manifatturiera.
- In entrambi i casi influenza la possibilità di reperire know–how di vario livello e il costo del lavoro.
- Riguarda la scelta di affittare o acquistare la struttura in cui si svolgerà l'attività.

- **La struttura di approvvigionamento**

- È una sezione importante da inserire BP nel caso in cui l'acquisto delle materie prime risulti critico
- Contiene indicazioni su personale necessario, sistemi informativi, modalità di selezione dei fornitori, tipo di relazione (accordi)
- Politiche di gestione delle scorte.

Piano tecnico produttivo

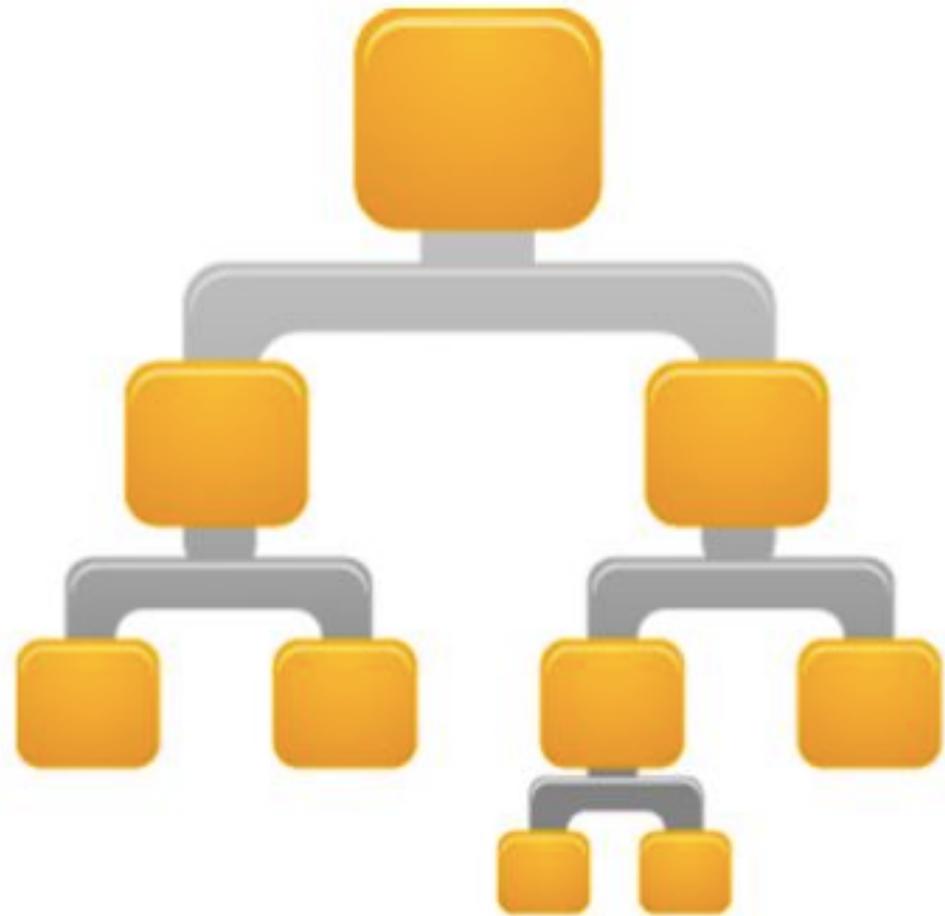
- **La struttura produttiva**
 - Specificare quali e quanti macchinari e impianti sono necessari,
 - Metodi di programmazione della produzione, di controllo qualità
 - I costi e tempi di produzione.



Piano tecnico produttivo

- Make or buy
 - Qualunque attività può essere esternalizzata o internalizzata la scelta si basa su considerazioni di tipo strategico, legate ai costi, alla localizzazione.
 - In fase di start up il buy puo' essere preferibile.

Piano Organizzativo



Piano Organizzativo

Il Piano Organizzativo illustra la struttura organizzativa del business. In fase di start-up si utilizza la struttura elementare o quella funzionale, ma non si esclude il caso di una struttura divisionale.

Deve delineare ruoli e responsabilità di ciascuno: è importante giustificarli in base a formazione, esperienze e attitudini.

Deve evidenziare il fabbisogno di risorse umane, qualitativo e quantitativo. Esplicita i sistemi di ricerca e selezione, formazione, carriera e retribuzione.

Attenzione agli elementi di criticità:

- Introdurre in azienda familiari o amici poco qualificati,
- Pensare che risultati positivi conseguiti in settori diversi possano rappresentare una credenziale per il settore in cui si va ad operare, non è sempre vero,
- Proporre una struttura baricentrata su una sola persona
- Immaginare di attrarre grandi manager senza proporre loro una quota della società.

Elementi conclusivi per la stesura del BM

A Conclusione del lavoro di stesura del Business Plan é opportuno inserire alcuni riferimenti in tema di:

- **Normativa di riferimento:** se il settore in cui vogliamo operare è regolamentato rispetto a produzione, vendita, lavoro, ambiente
- **Considerazioni conclusive:** cosa si offre e cosa si chiede al destinatario del BP e fattori critici di successo e rischi del business
- **Allegati:**
 - CV componenti del team imprenditoriale
 - Schede tecniche
 - Normativa
 - Risultati test di mercato
 - Dettagli dati eco-fin