

Disegnare lo scenario competitivo e di mercato

Introduzione al processo di Market & Competitive Intelligence



S&I

LIUC

Castellanza, 29 ottobre 2018

29 ottobre 2018 - mattina

- 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
- Le fonti: desk e sul campo
 - Le informazioni rilevanti per la M&CI
 - La spirale informativa
 - Quale tipo di informazione e quali fonti: economiche, finanziarie, tecnologiche (banche dati professionali, Internet, *human intelligence*)
 - Esercitazione in aula: E-bikes
 - Presentazione del lavoro di gruppo

29 ottobre 2018 - pomeriggio

- 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
- Esercitazione in aula: Postel
- Presentazione del lavoro di gruppo
- Presentare i risultati delle attività di M&C Intelligence
- L'associazione di riferimento: SCIP (*Strategic & Competitive Intelligence Professionals*) e l'etica della M&CI
- Alcune letture consigliate

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

Le fasi

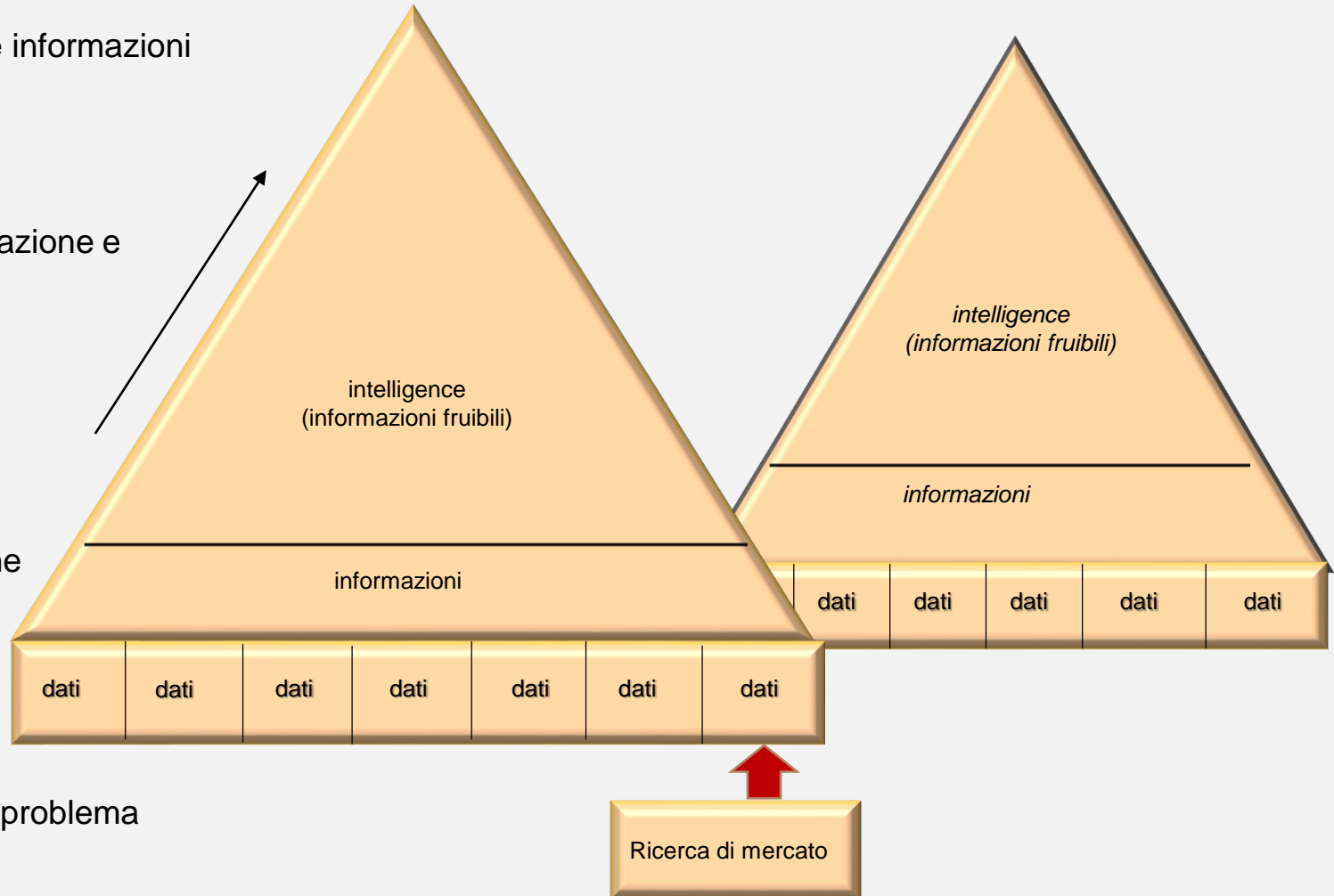
V: diffusione delle informazioni

IV: analisi, correlazione e sintesi

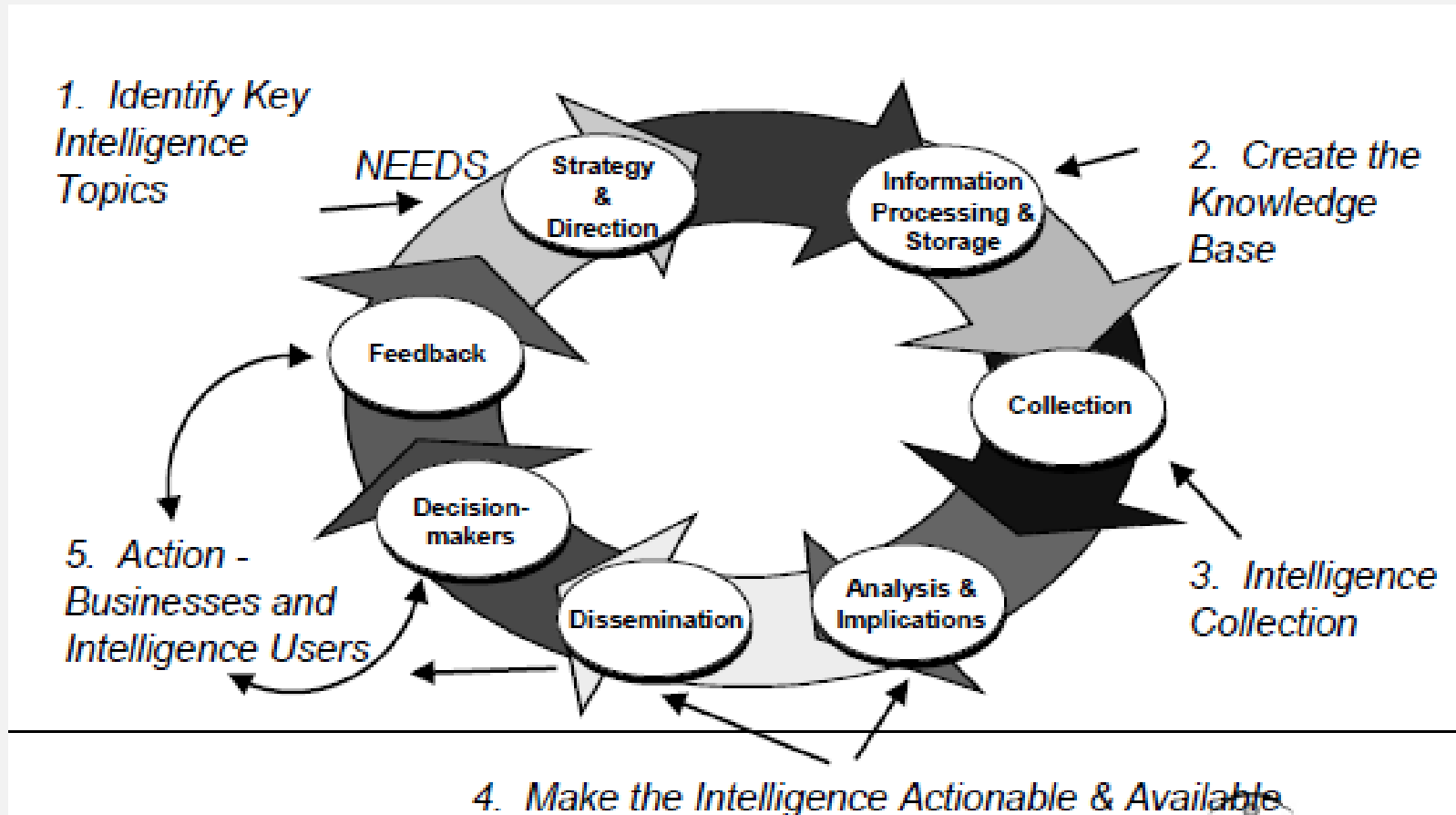
III: organizzazione

II: raccolta dati

I: definizione del problema



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

Fonti

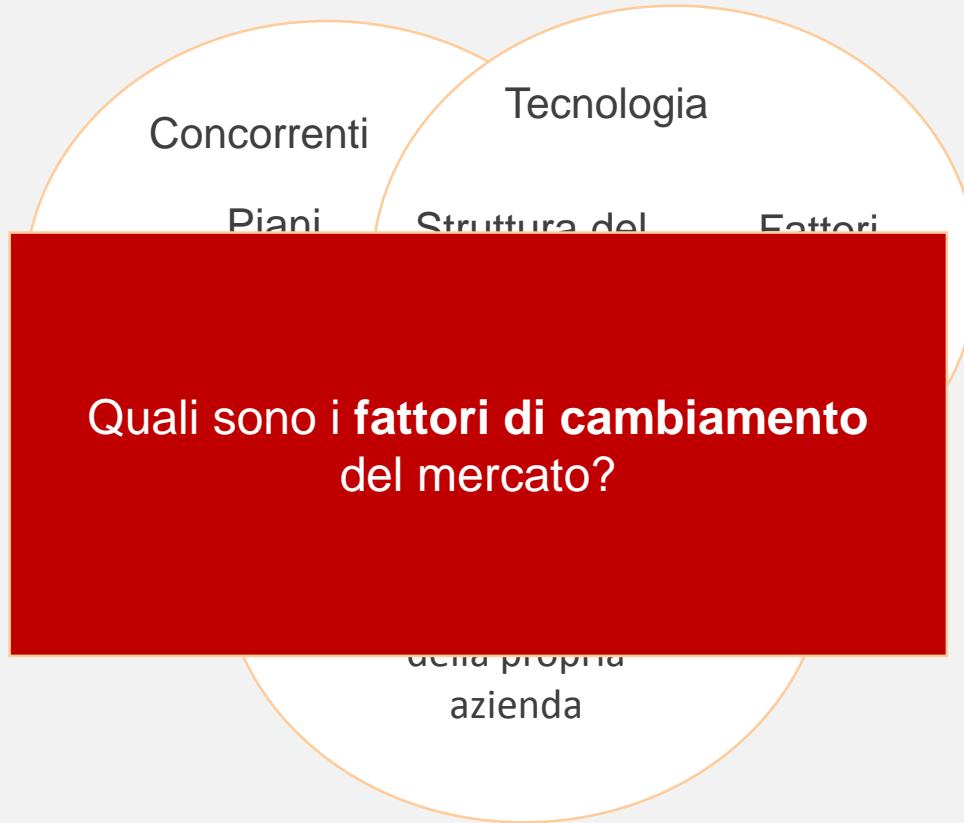


Analisi

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

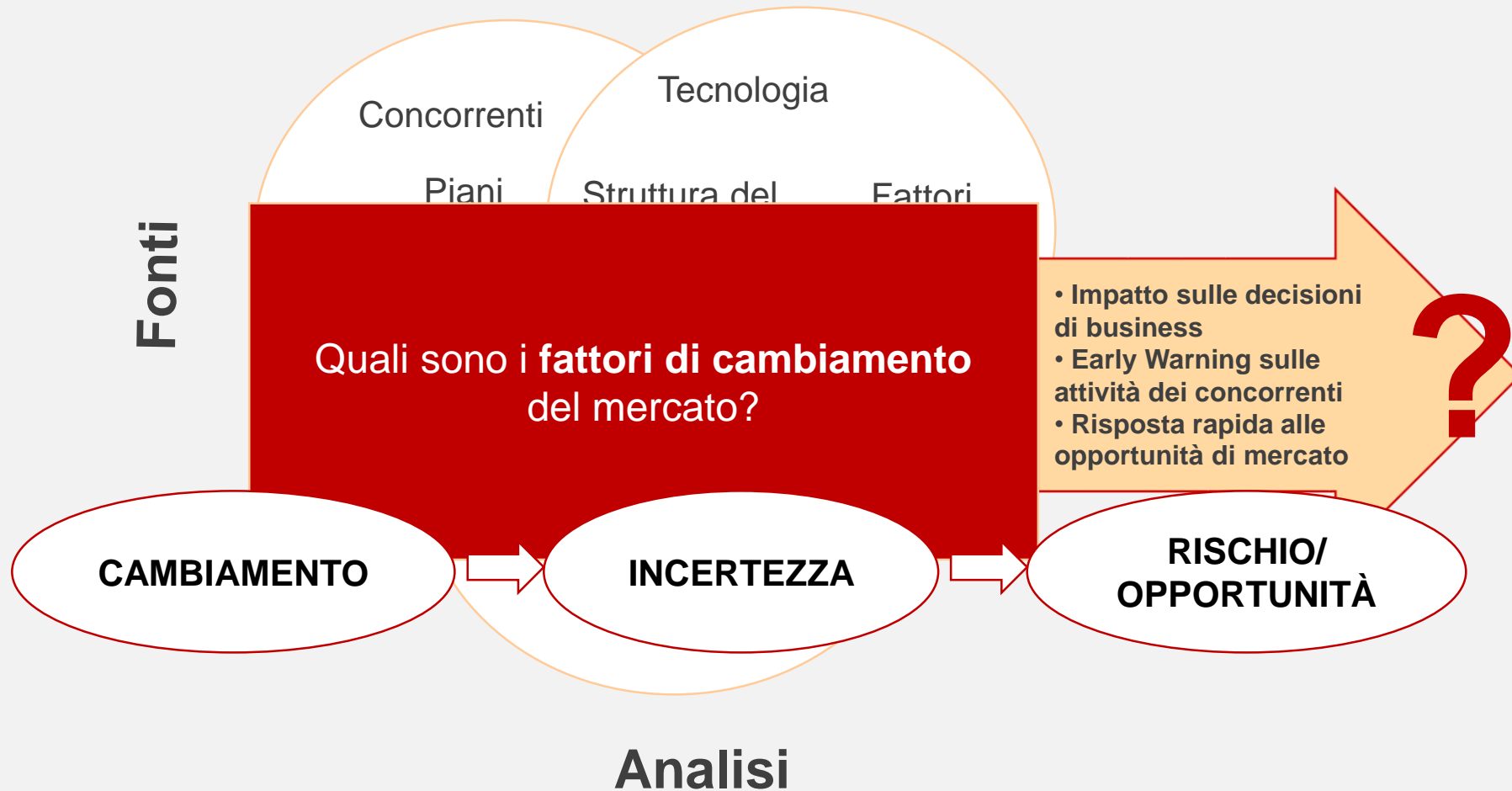


Analisi

una propria
azienda

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

S&I



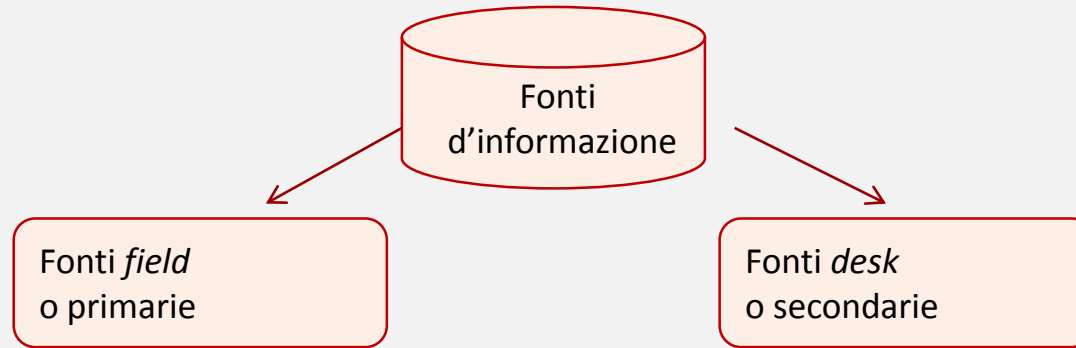


S&I

Le fonti di informazione

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

S&I



Interne

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

Esterne

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

Interne

- Rapporti o 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

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>
<p>Google www.google.com</p> <p>Zanran www.zanran.com</p> <p>Yandex (Russia) www.yandex.com</p> <p>Baidu (Cina) www.baidu.com</p>	<p>Nielsen Insights http://www.nielsen.com/eu/en/insights.html?pageNum=1</p> <p>McKinsey Quarterly www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly</p> <p>Accenture http://www.accenture.com/us-en/</p>
<i>Aggregatori/Fonti multidisciplinari</i>	
<p>Slideshare www.slideshare.net/?ss</p> <p>Feedly feedly.com</p>	

Dati di mercato

www.profound.com

www.marketresearch.com

www.reportlinker.com

blog.euromonitor.com/category/free-market-research-downloads

www.fas.usda.gov

www.export.gov www.buyusa.gov

Statistiche

www.istat.it

ec.europa.eu/eurostat

www.census.gov/

www.statista.com

Normativa

www.normattiva.it (*Gazzetta Ufficiale*)

www.efsa.europa.eu

www.ema.europa.eu

ted.europa.eu/

Opinione pubblica

<http://groups.google.it>

www.socialmention.com

Dati di bilancio

www.cerved.com

www.axesor.es

wck2.companieshouse.gov.uk

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

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

Informazioni finanziarie

www.annualreports.com

www.hoovers.com

londonstockexchange.com

www.borsaitaliana.it

Informazioni di contesto e news

www.ilsole24ore.com

www.milanofinanza.it

www.ft.com

Financial Times

www.prnewswire.com

www.bloomberg.com

www.marketwatch.com

Wall Street Journal

www.onlinenewspapers.com

Marchi registrati

TMQuest

www.tmquest.com

Global Brand Database

www.wipo.int/branddb/en/

eSearchplus

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

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

Sollecitare l'interlocutore in modo che spontaneamente condivida le informazioni

pro

- in tempo reale
- precisione
- credibilità
- persone
- dialogo
- relazione

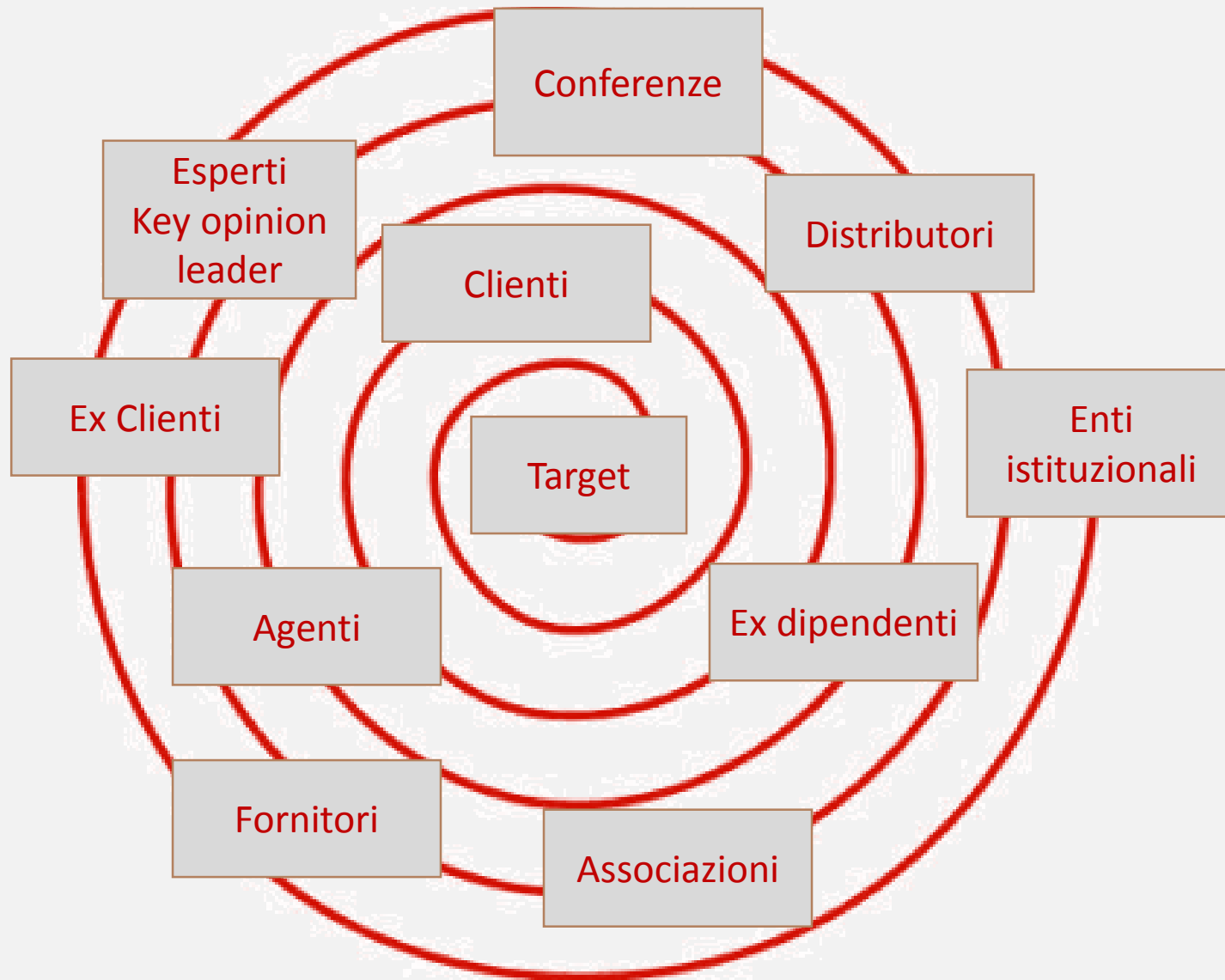
contro

- costo
- tempo

creare e mantenere un network di fonti primarie

stabilire una relazione *quid pro quod*

definire una modalità sistematica la raccolta delle informazioni



Attenzione a:

aspetti etici

aderenza alle linee guida aziendali

coinvolgere colleghi della funzione legale in caso di dubbi

counterintelligence

cosa non devo assolutamente lasciar trapelare sulla mia azienda

- 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

E-bikes

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



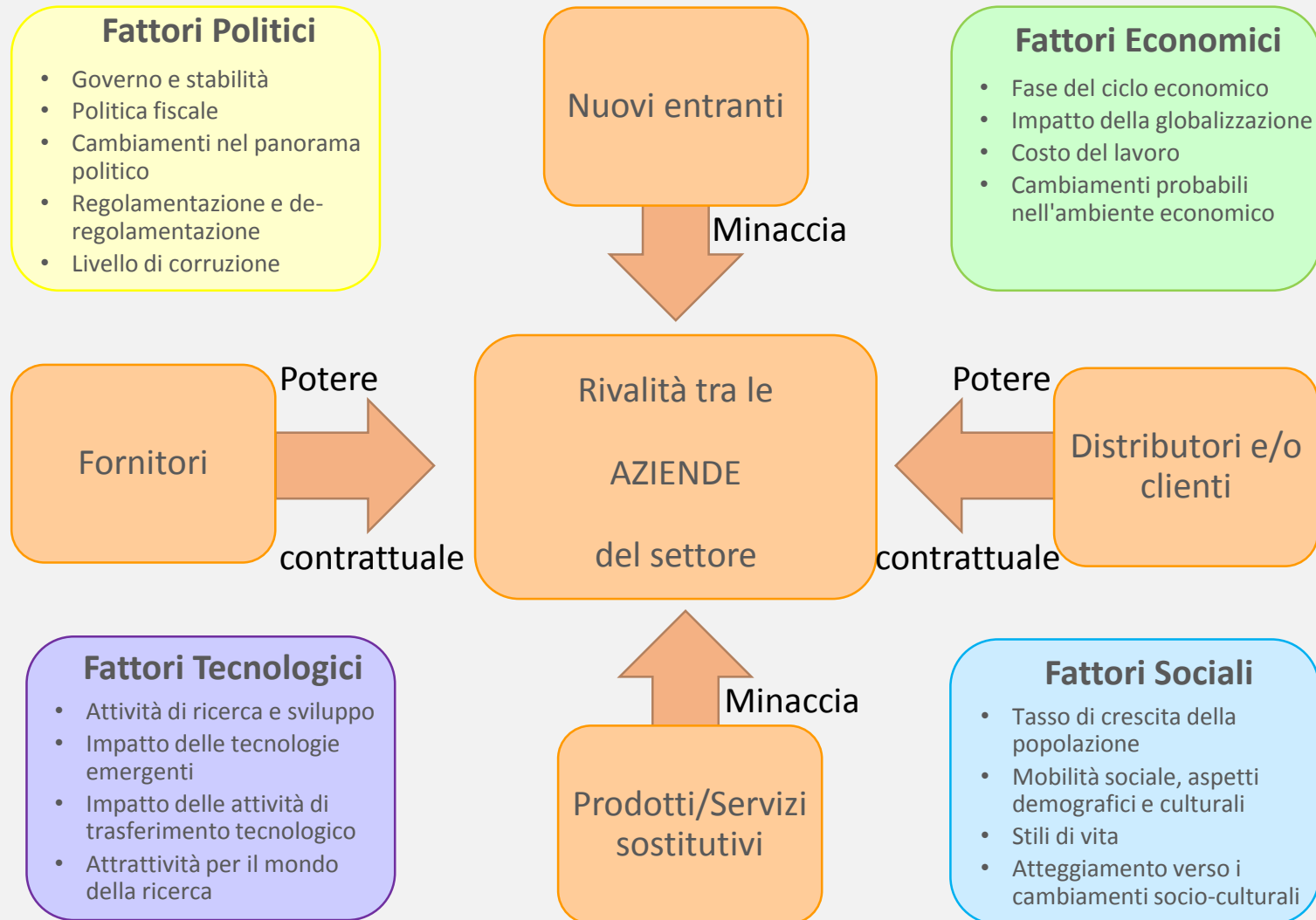
S&I

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

- 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.

COMPETITOR PROFILE REPORT

Organizational Structure

Enter Text Here

Product Segmentation

Product/Service Type	Own Company	Competitor Company
Product/Service A	√	
Product/Service B	√	
Product/Service C	√	√
Product/Service D	√	√
Product/Service E	√	
Product/Service F		√
Product/Service G	√	√
Product/Service F		√
Product/Service G	√	√

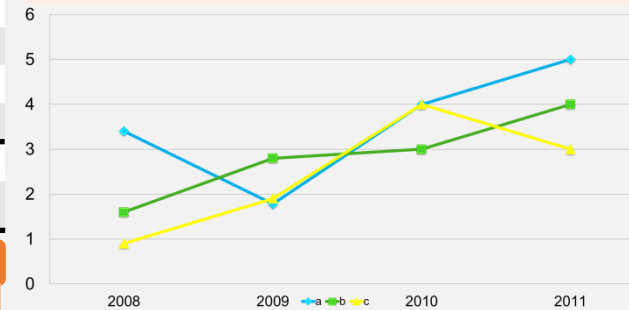
Impact to My Company

Enter Text Here

Global vs. Regional Structure

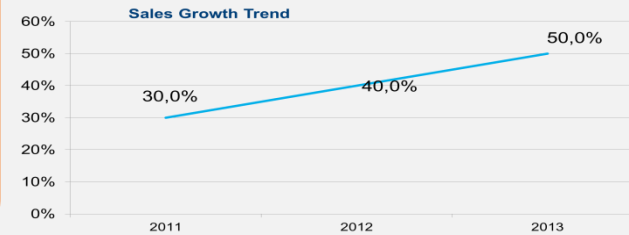
Enter Text Here

Financial



R&D and Patents

Enter Text Here



Strengths

- Text
- Text
- Text

Weaknesses

- Text
- Text
- Text

Opportunities

- Text
- Text
- Text

Threats

- Text
- Text
- Text

Additional Information

Enter Text Here

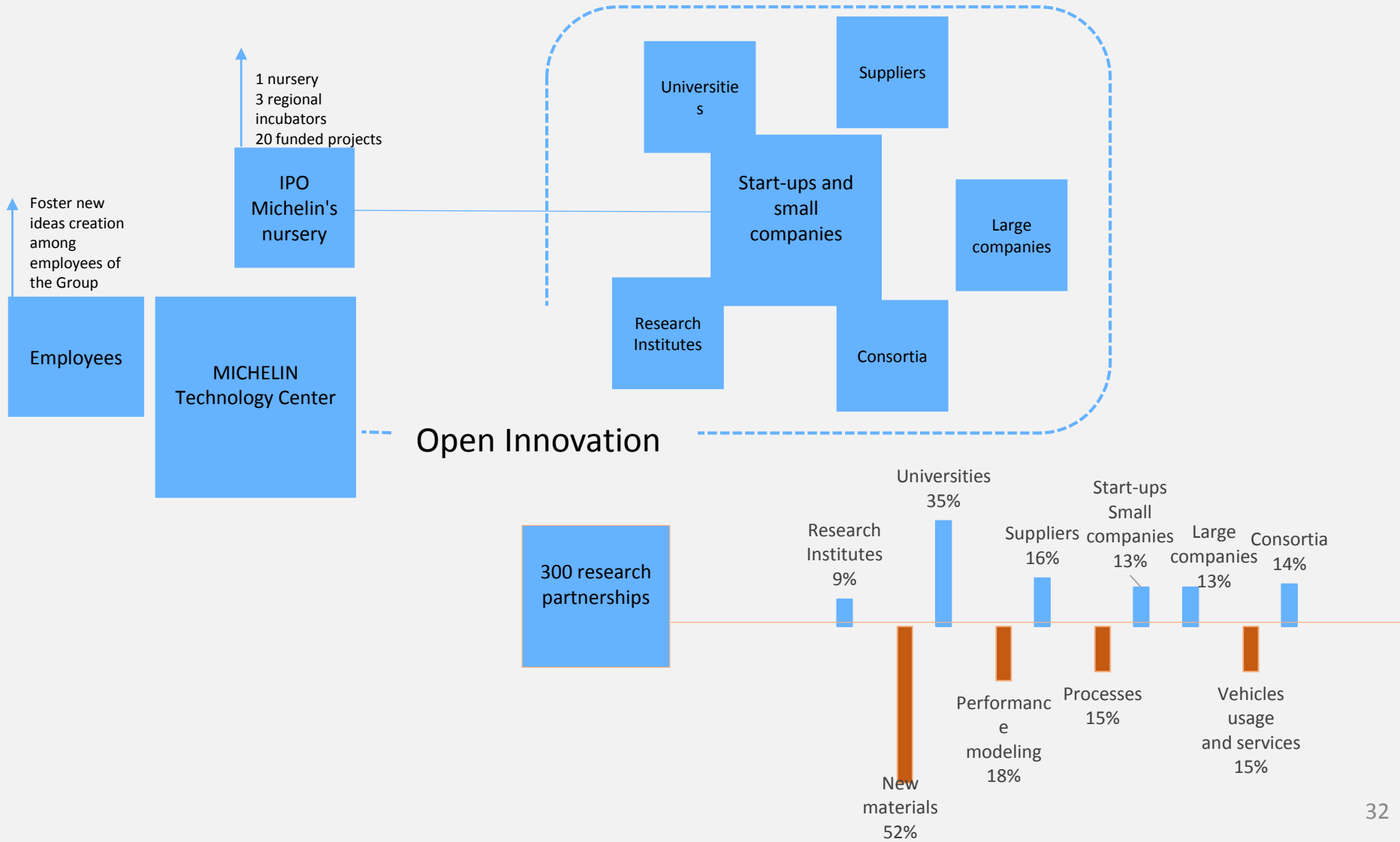
Enter Text Here

Strategy Plan for the Next 5 Years

Enter Text Here

Esempio: profilo tecnologico del concorrente

Iniziative di Open Innovation



Esempio: profilo tecnologico del concorrente

Collaborazioni e Joint Venture – analisi brevettuale

Fives Michelin Additive Solutions presented AddUp, its global metal additive manufacturing solution, and its new machine FormUp™ 350 (November 2016)

The Michelin Group and Fives join forces and create FIVES MICHELIN ADDITIVE SOLUTIONS to become a major metal 3D printing player (April 2016)

Fives Michelin Additive Solutions
2017 – 1 joint patent



Michelin is one of the main shareholders of Symbio Fuel Cell

Renault SA
since 2014 – 3 joint patents

Ifp Energies Nouvelles
Since 2014 - 17 joint patents

Arkema
2016 – 4 joint patents

CNRS
since 2014 - 9 joint patents

Delsey
2014 – 1 joint patent

Univ Toulouse
2015 - 4 patents

Univ Claude Bernard Lyon
2016 - 1 patent

Univ Reims
2014 -1 patent

- 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

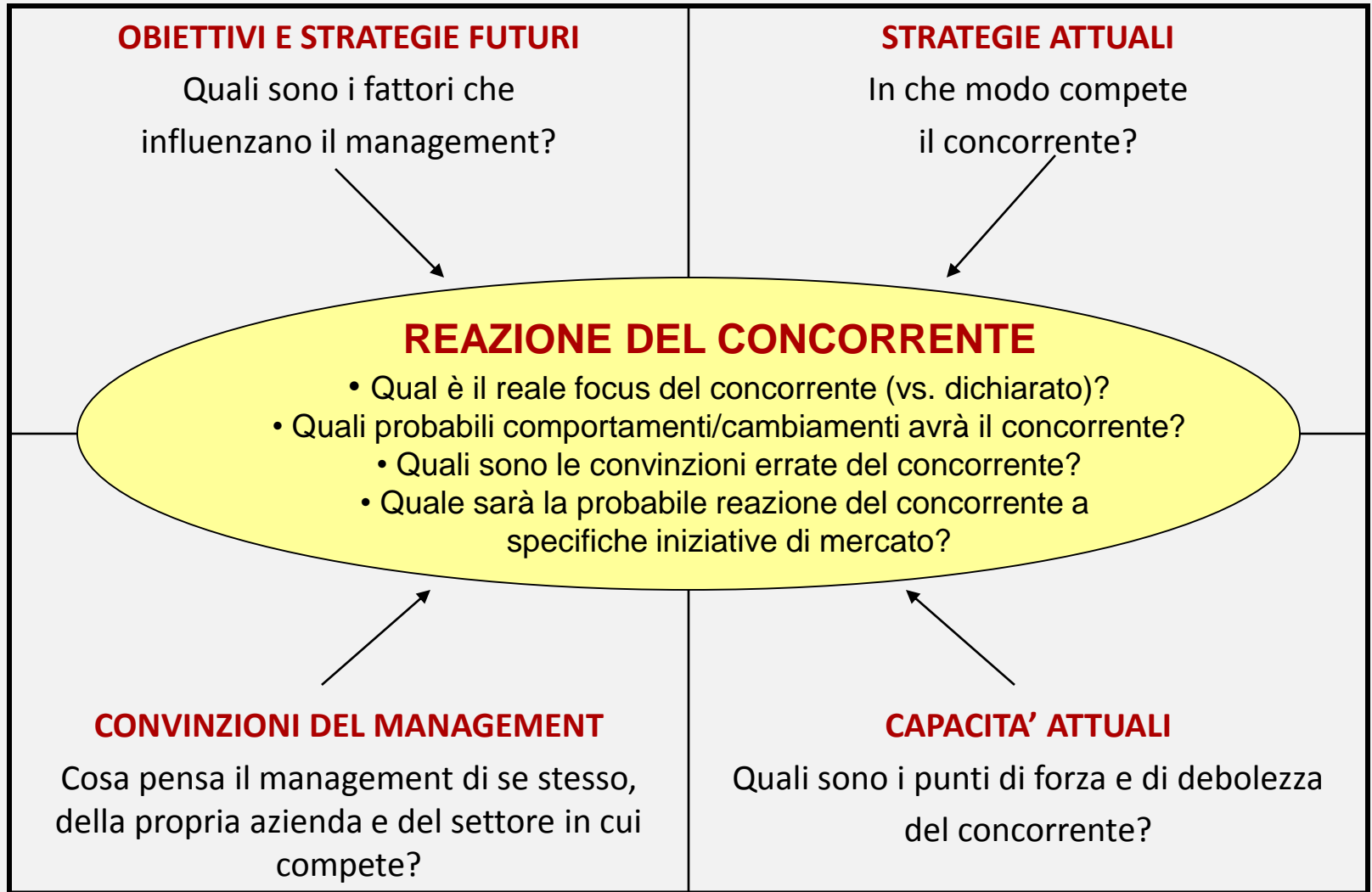
Minacce

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

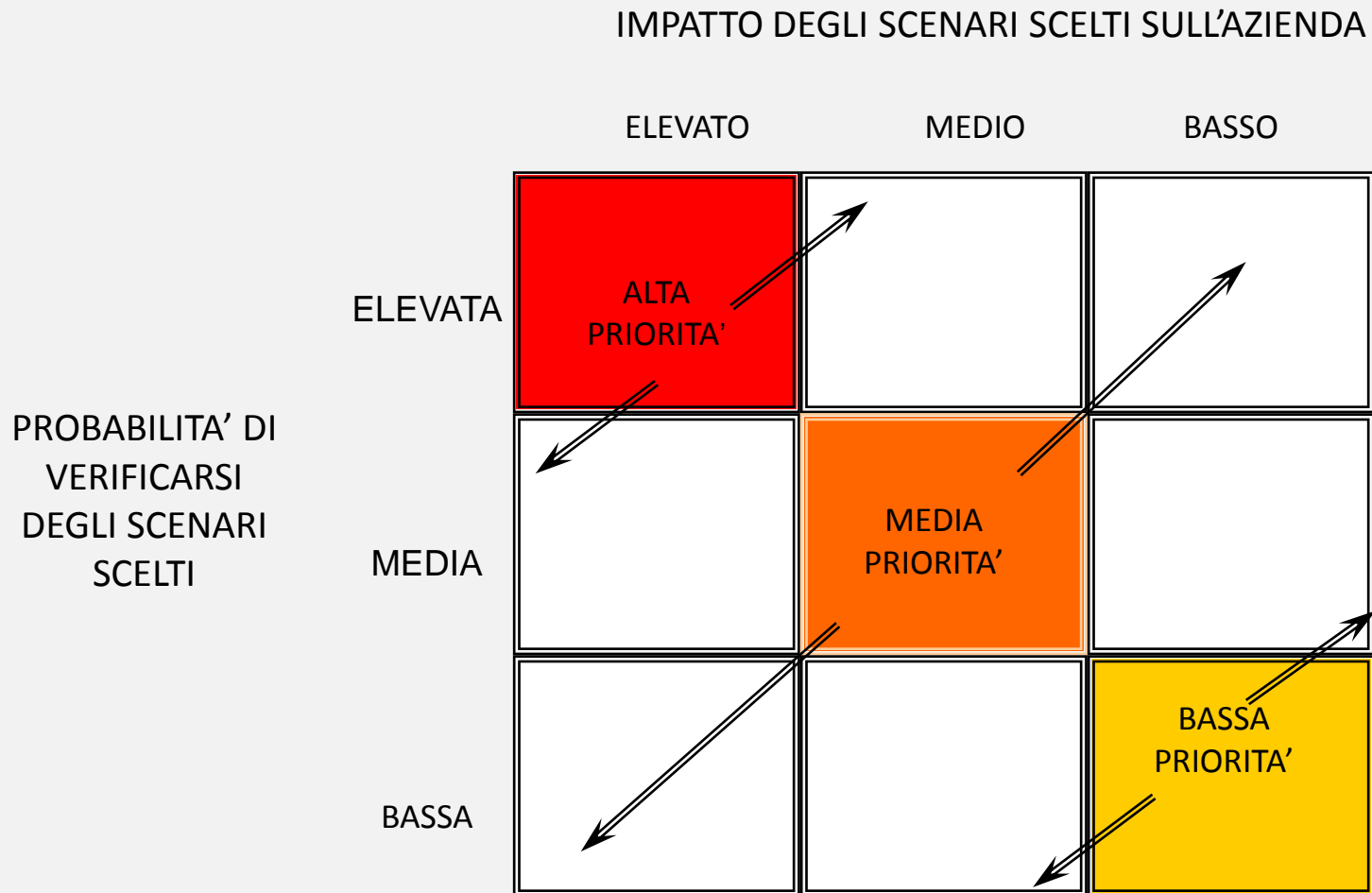


DETERMINARE LE FONTI
DEL VANTAGGIO COMPETITIVO IN CIASCUNO SCENARIO



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

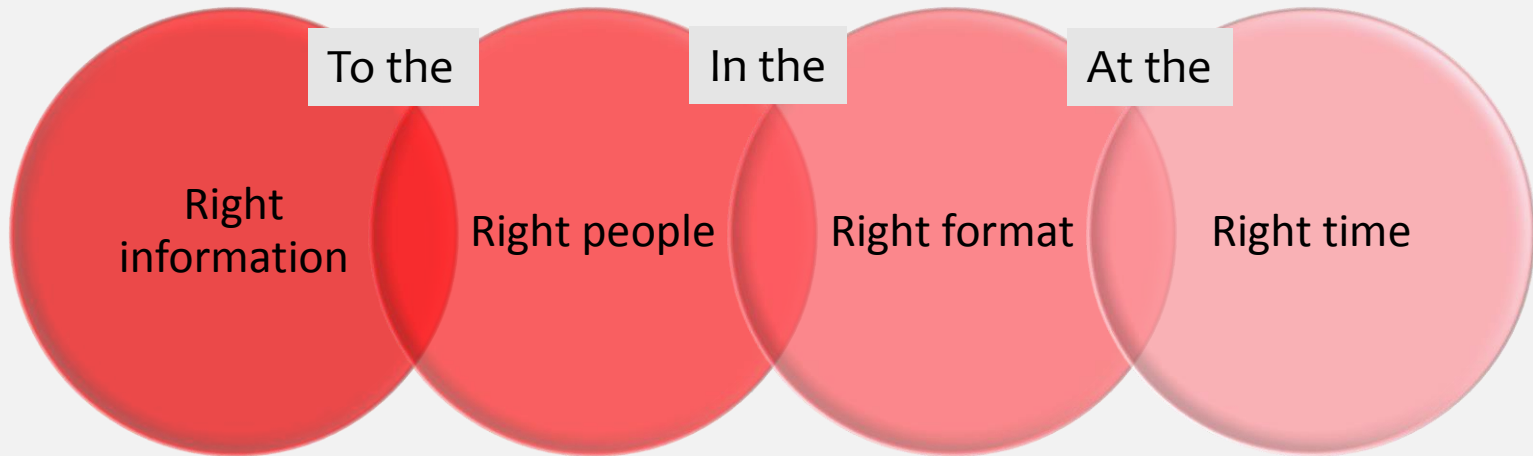
Postel

delineare l'ambiente competitivo



S&I

Presentazione di risultati delle attività di intelligence



Presentazione dei risultati di una ricerca: quale formato scegliere?

S&I

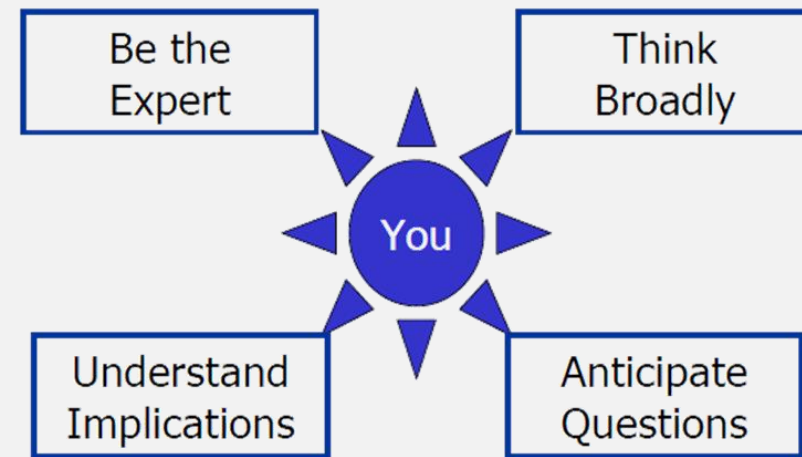
- Tipologia dei clienti interni e loro preferenze
- Tempo a disposizione (preparazione e presentazione)
- Quale cadenza
- Pensare all'utilizzo dei risultati:
 - report dettagliato
 - executive summary (1-2 pagine)
 - presentazioni PowerPoint
 - voice mail, one-to-one
 - email, newsletter, intranet posting
- 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...

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

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
- pensa a quale sarà l'aspetto in stampato su carta
- cita sempre le fonti



14 eventi locali nel 2014,
distribuiti nei mesi tra
aprile e novembre



Due iniziative FAD della durata di un
anno, cominciate a settembre 2014;
contatto potenziale con 3000 medici



Contatto potenziale con 414 medici;
in media 35 medici per ogni evento.



*FAD focalizzati sui nuovi approcci
alla terapia ipocolesterolemizzante
e sulle terapie di combinazione*

Argomenti affrontati



Gestione delle dislipidemie nel
paziente ad alto RCV

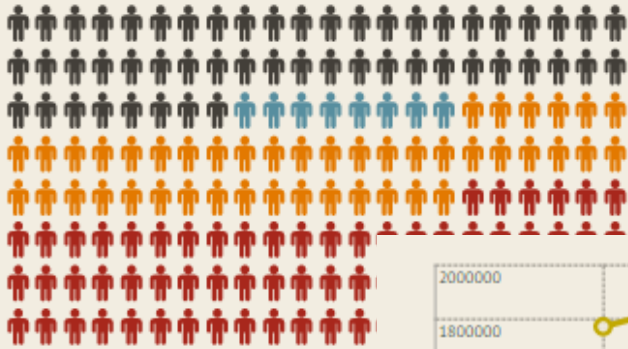


Tattamento delle dislipidemie nel
paziente nefropatico ad alto RCV

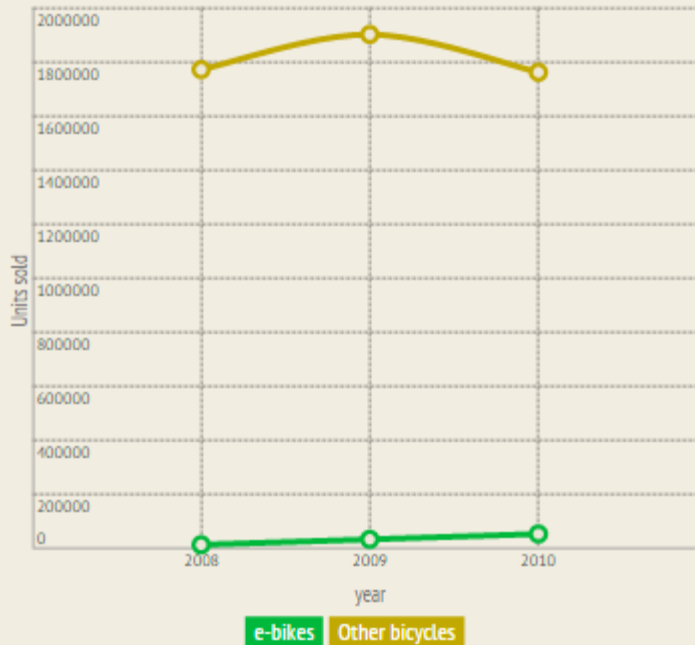


Lombardia e Piemonte sono
le sedi prevalenti

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

Infografica per raccontare una storia

- Per trasmettere **informazioni**, anche **complesse**, con *diagrammi e schemi*, *testo chiaro ma anche invitante*
- Per **raccontare rapidamente** numerosi dati e **coinvolgere** il lettore fino a stimolarlo alla condivisione
- Un esempio: [Bike City Copenhagen](#)



- Ricevente



Distanza cognitiva



Alterazione dell'intelligence



Ancoraggio e adattamento

- Messaggero

Mancanza di credibilità/riconoscimento



Ripercussioni dirette

"Don't use Powerpoint at all."

Seth Godin

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

"Nine steps to Powerpoint magic"

"Really Bad Powerpoint"

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

- Antonio Martelli, *Models of Scenario Building and Planning. Facing Uncertainty and Complexity*, 2014
- 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



Via G.B. Pergolesi 24 - 20124 Milano

tel +39 02 670 9699

fax +39 02 669 1921

www.stratinnov.it

milena.motta@stratinnov.it

silvia.fossati@stratinnov.it