

IL BUSINESS PLANNING



LO SVILUPPO DI UN BUSINESS PLAN

1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

IL BUSINESS PLANNING

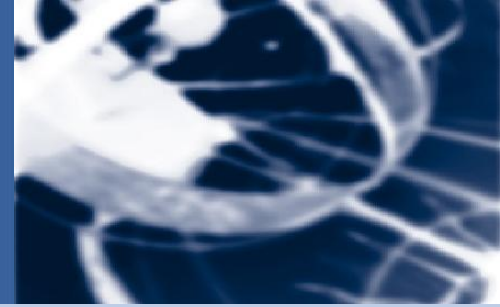


1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Per avere successo, un'impresa, deve prima di tutto aver chiarito a se stessa:

- ✓ **La sua Vision**
- ✓ **La sua Mission**

IL BUSINESS PLANNING



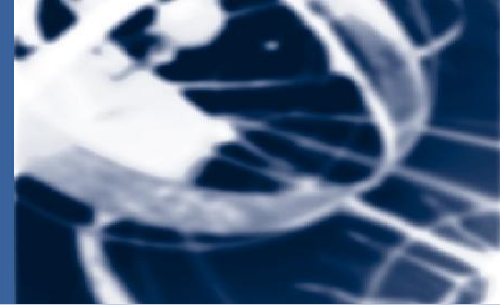
1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Illustrare con esattezza la vostra “vision” e gli obiettivi dell’iniziativa, può sembrare ovvio...

....in realtà molti BP sono presentati in modo carente, proprio perché non consentono di individuare ciò che realmente ci si propone

Mettere “nero su bianco” la vostra “vision” ed i vostri obiettivi vi obbligherà a razionalizzare tutta la creatività, le sensazioni, i dubbi che vi frenano e le sicurezze che vi spingono allo sviluppo dell’iniziativa

IL BUSINESS PLANNING

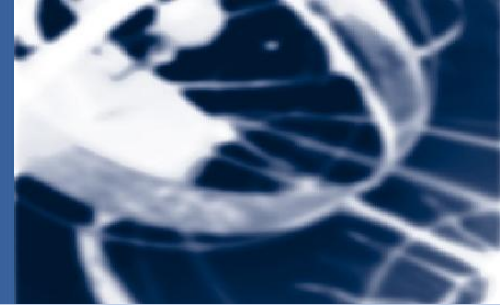


1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Una volta definita la vostra idea (Vision e Mission), dovete valutare l'attrattività che il prodotto/servizio che avete deciso di sviluppare ha per il mercato

Per fare ciò è sicuramente utile utilizzare lo strumento della matrice BCG, sviluppato nei primi anni 70 dal Boston Consulting Group, che si basa sulla teoria dei cicli di vita del prodotto

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

L'idea di base è quella che maggiore sarà la crescita del mercato applicabile e maggiore sarà la quota di mercato del prodotto/servizio che state analizzando, maggiore ne sarà l'attrattività

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

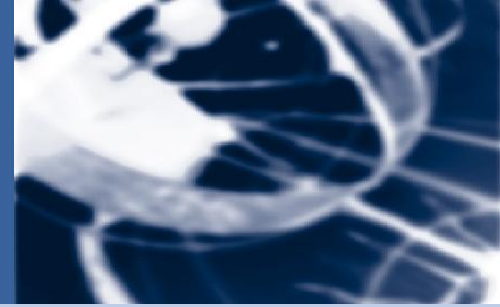
Attenzione!!

Non si sta parlando della vostra quota di mercato obiettivo, ma della quota di mercato della tipologia di prodotto/servizio che voi avete in animo di lanciare possiede nel mercato totale del prodotto/servizio scelto

Ad esempio, se avete in animo di investire in un albergo a 3 stelle:

- La crescita del mercato è la crescita del mercato dell'ospitalità (domanda di ospitalità nella zona in cui avete deciso di porre il vostro albergo)
- La quota di mercato è quella della domanda di alberghi a 3 stelle rispetto al totale

IL BUSINESS PLANNING

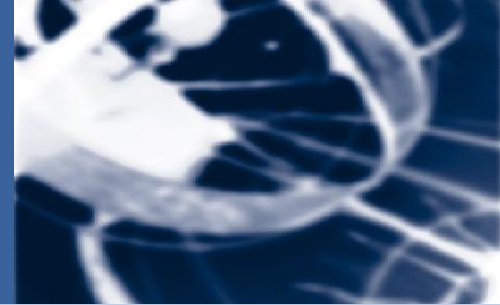


1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

La matrice si sviluppa in due dimensioni

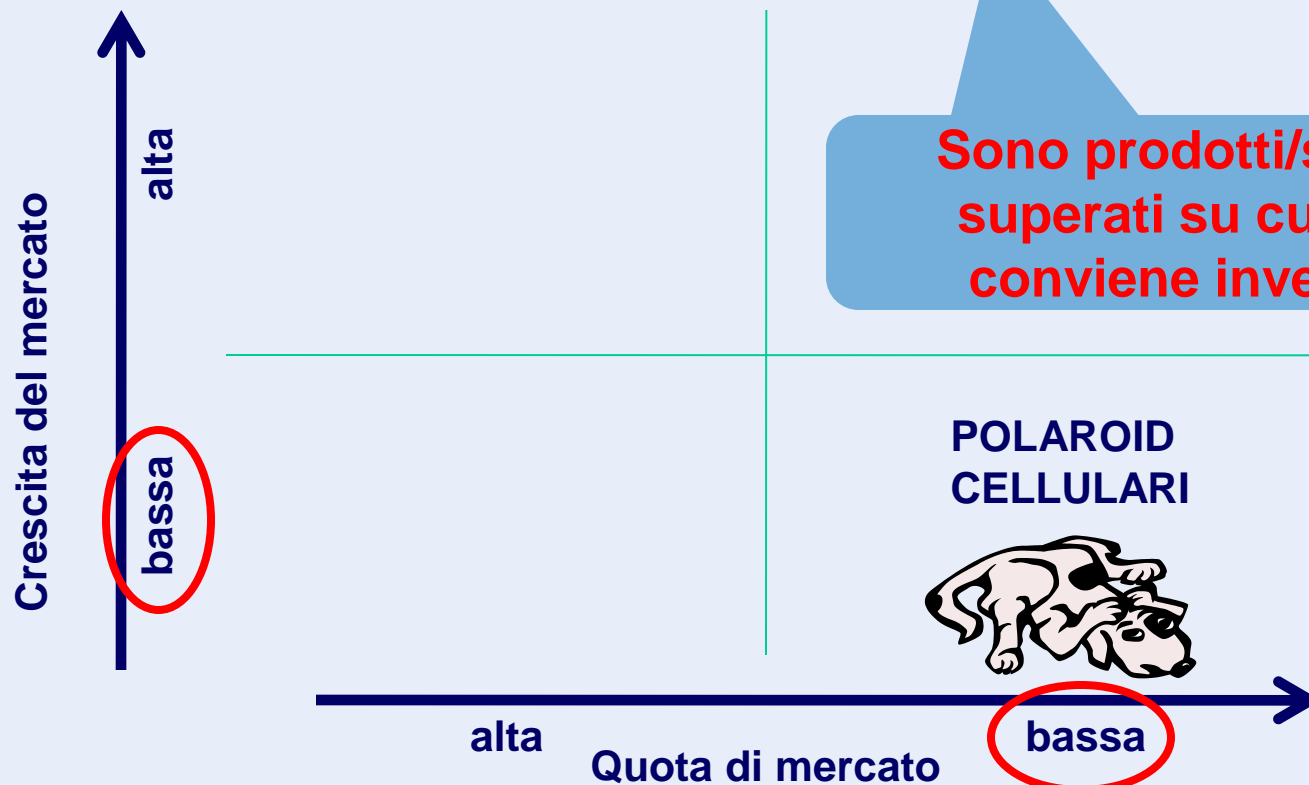


IL BUSINESS PLANNING

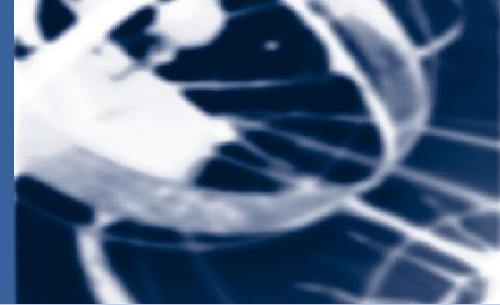


1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Bassa crescita e bassa quota di mercato = DOG

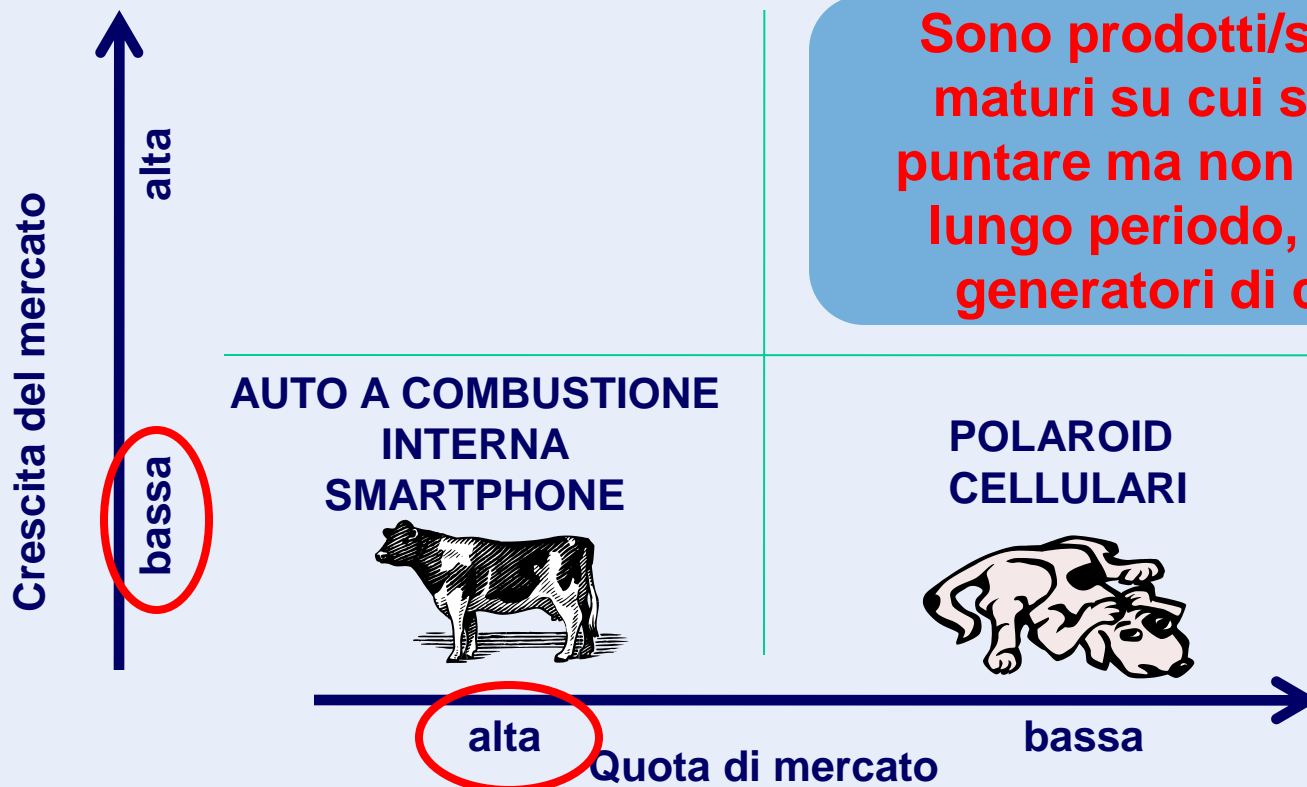


IL BUSINESS PLANNING



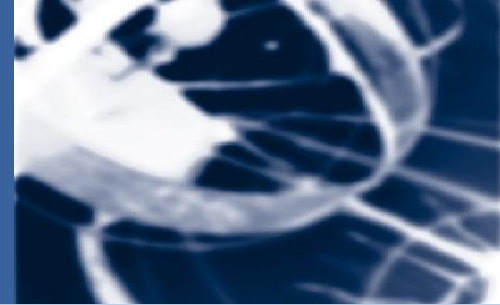
1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Bassa crescita e alta quota di mercato = COW



Sono prodotti/servizi maturi su cui si può puntare ma non per un lungo periodo, sono generatori di cash

IL BUSINESS PLANNING



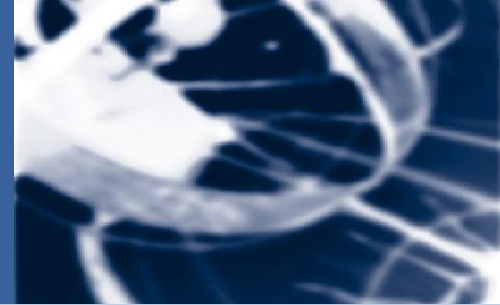
1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Alta crescita e alta quota di mercato = STAR



Sono prodotti/servizi innovativi su cui si DEVE puntare, spesso, però, necessitano di grandi investimenti

IL BUSINESS PLANNING

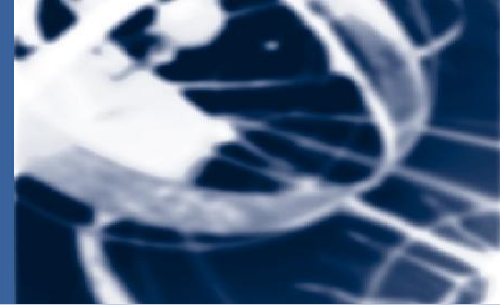


1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Se il prodotto/servizio ha una **Alta** crescita e **Bassa** quota di mercato = ?



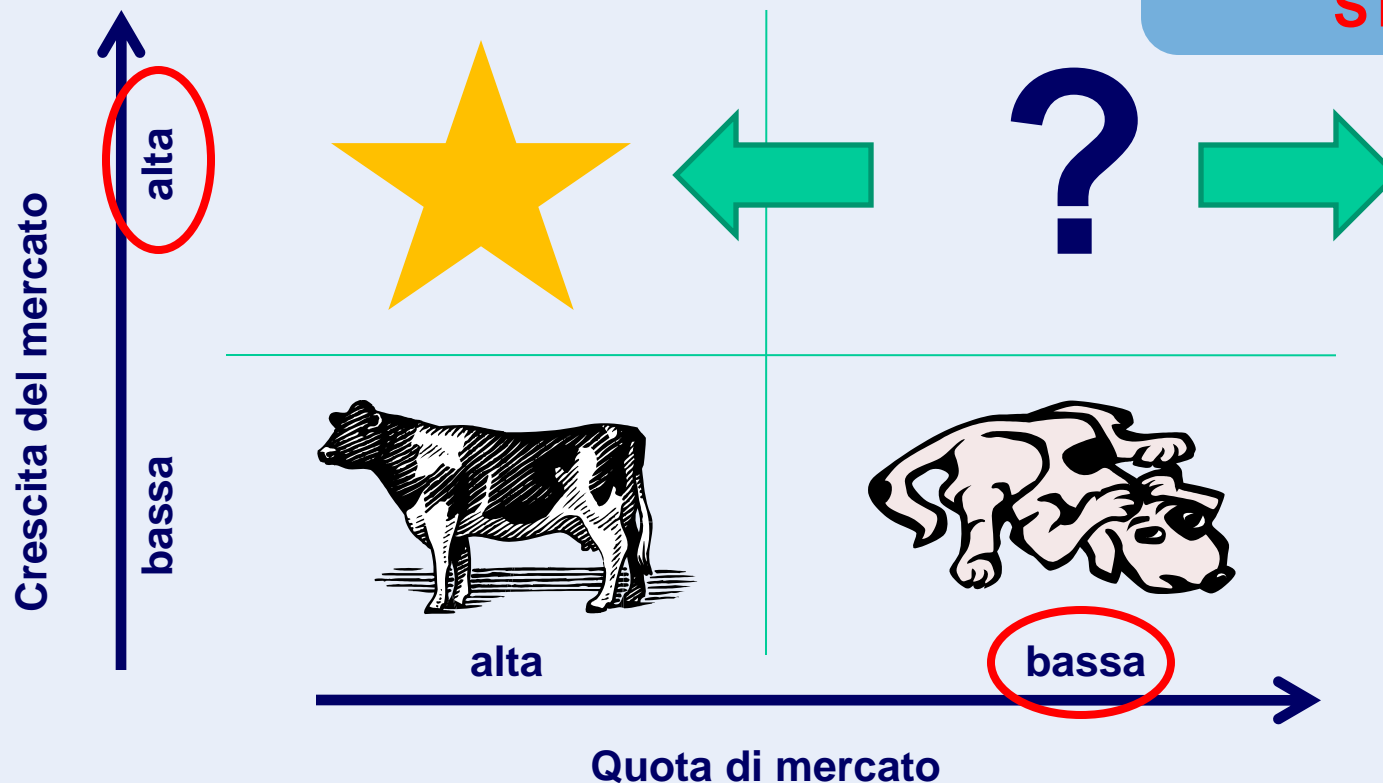
IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Alta crescita e bassa quota di mercato = ?

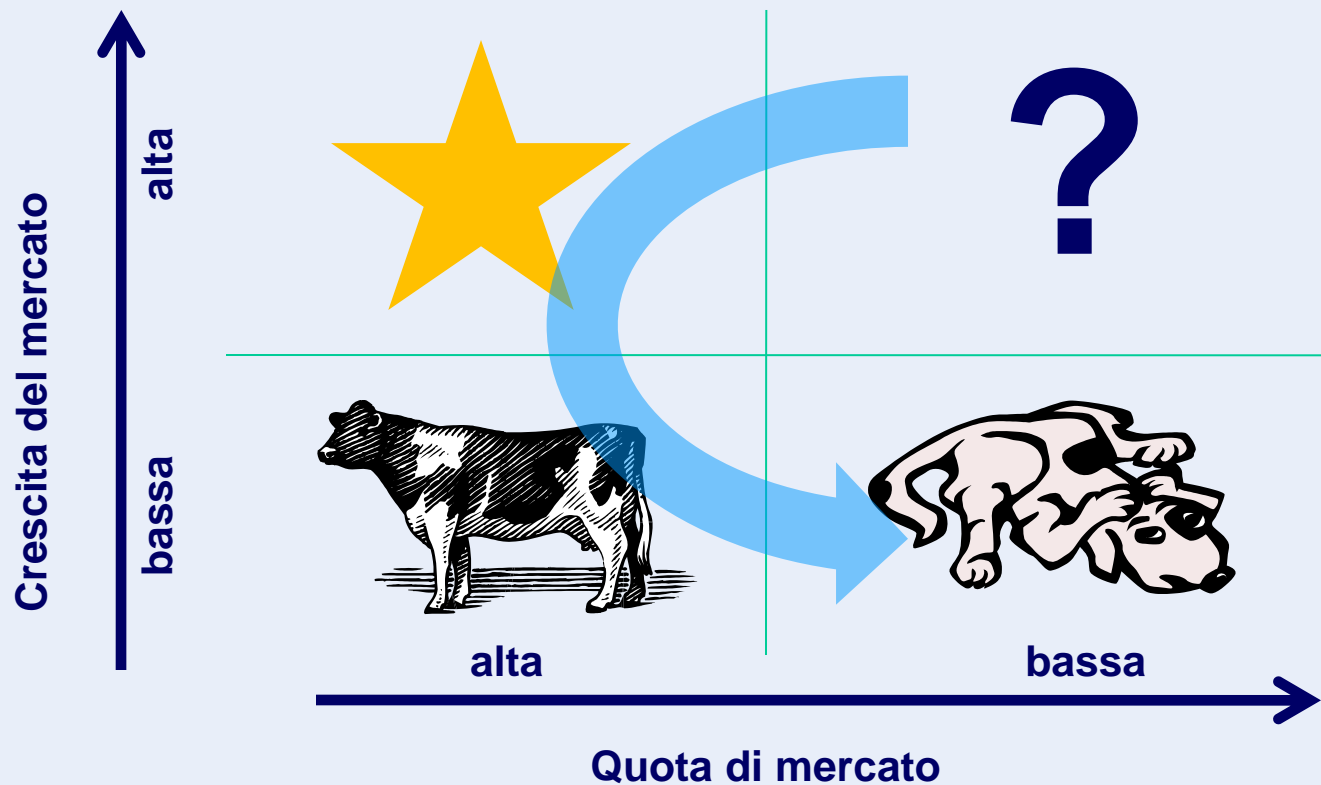
O se ne esce o si fanno diventare STAR



IL BUSINESS PLANNING

1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Ciclo di vita di un prodotto/servizio

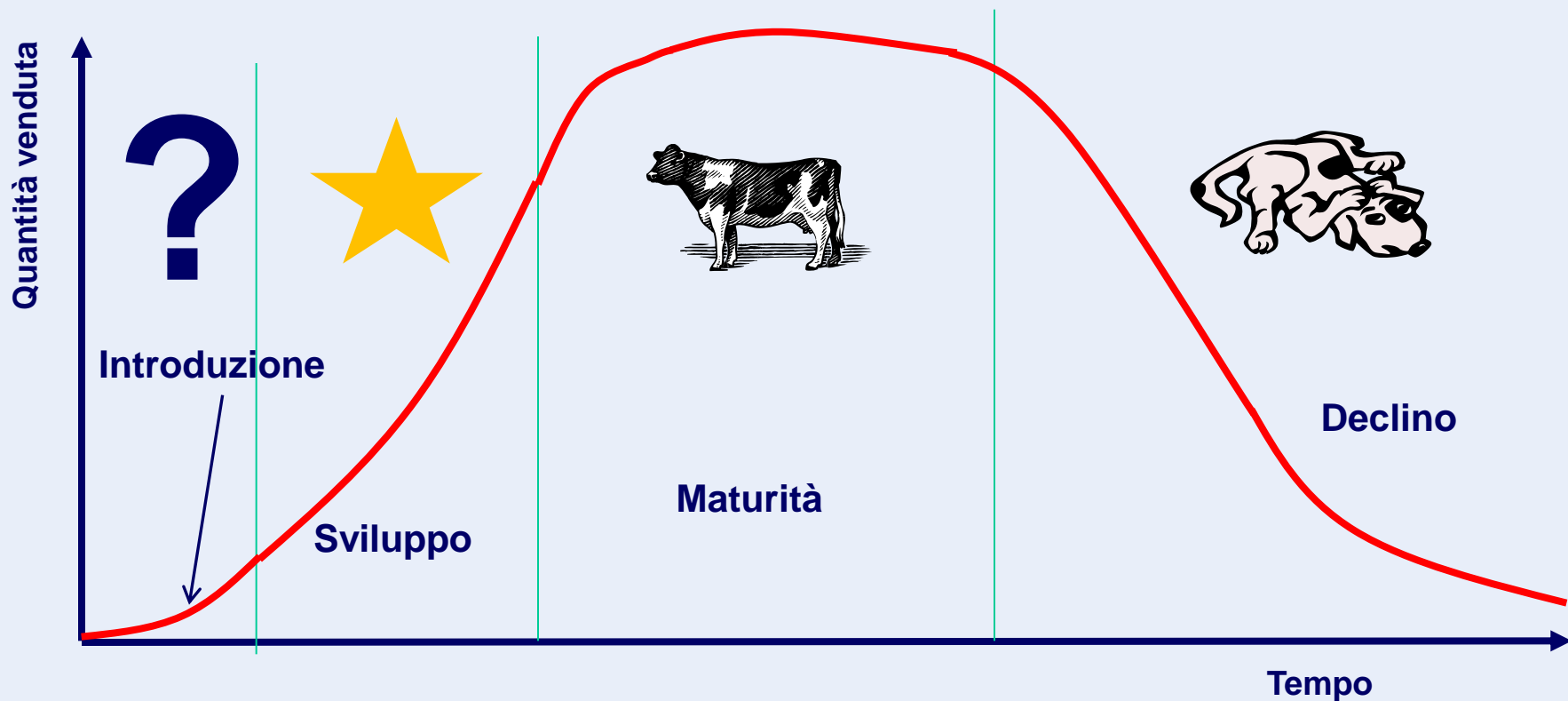


IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Il Ciclo di vita di un Prodotto/Servizio

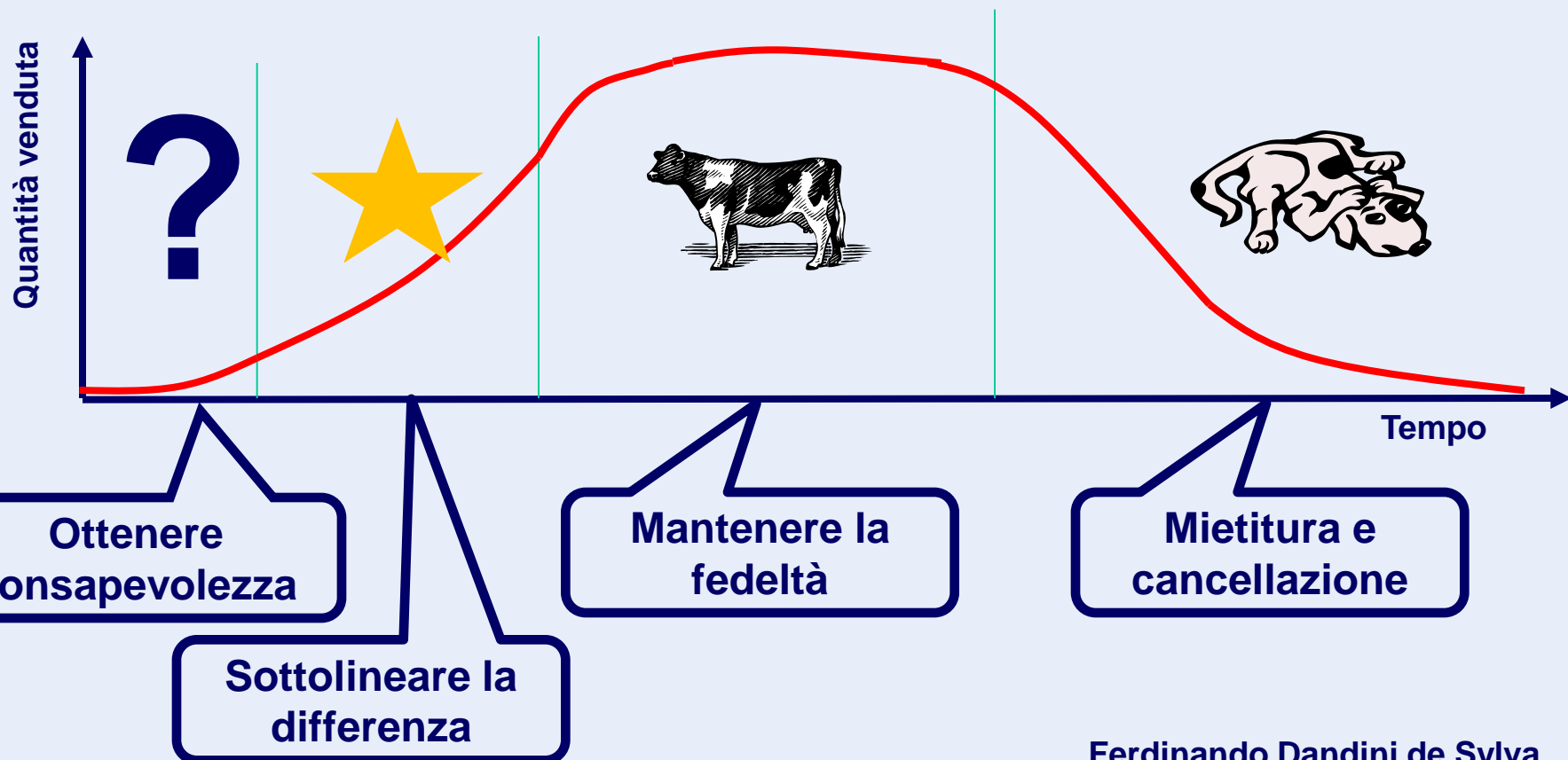


IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Obiettivi aziendali nelle diverse fasi



IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Oltre ad analizzare il prodotto/servizio che avete in animo di sviluppare con l'aiuto della matrice BCG, sarà utile giudicare l'attrattività del settore in cui volete entrare, anche attraverso le risposte ad alcune semplici domande:

- ✓ Quanto è ampio il mercato applicabile?
- ✓ Quanto è forte/debole la concorrenza?
- ✓ Esistono barriere all'ingresso?
- ✓ Il settore è incline a contrazioni cicliche?

IL BUSINESS PLANNING

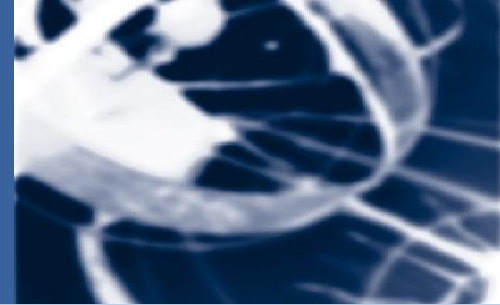


1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Se avete superato il primo scoglio e siete certi dell'attrattività del prodotto/servizio, dovete, ora, definire il vostro:

“MERCATO OBIETTIVO”

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Partiamo dal capire come nasce la Domanda:

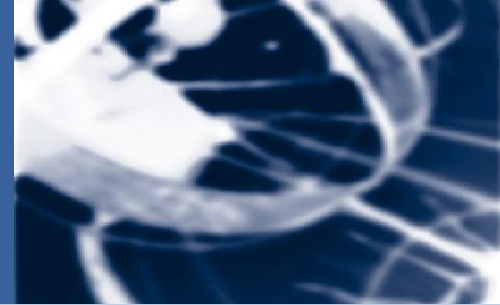
BISOGNI

- Condizioni in cui si percepisce uno stato di privazione

(attenzione, non tutti i bisogni si trasformano in desideri)

Sono stanco, ho
bisogno di “staccare”

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

La Domanda:

BISOGNI

- Condizioni in cui si percepisce uno stato di privazione

DESIDERI

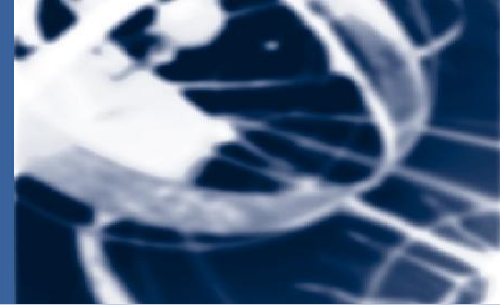
- Bisogni plasmati dalla cultura e dalla personalità individuale

Sono stanco, ho bisogno di "staccare"

vado a casa a dormire

Vado in vacanza

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

La Domanda:

BISOGNI

- Condizioni in cui si percepisce uno stato di privazione

DESIDERI

- Bisogni plasmati dalla cultura e dalla personalità individuale

(non tutti i desideri si trasformano in domanda)

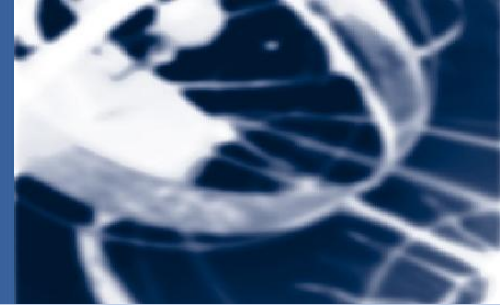
Vado in vacanza

Vado una settimana alle Mauritius

Mi faccio un weekend al mare

.... Rimango a casa

IL BUSINESS PLANNING

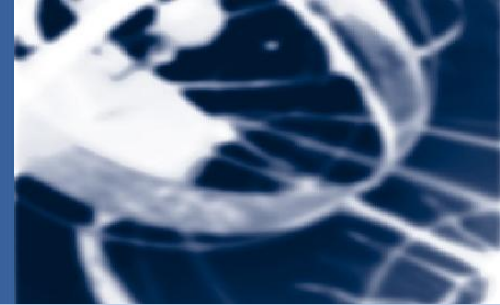


1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

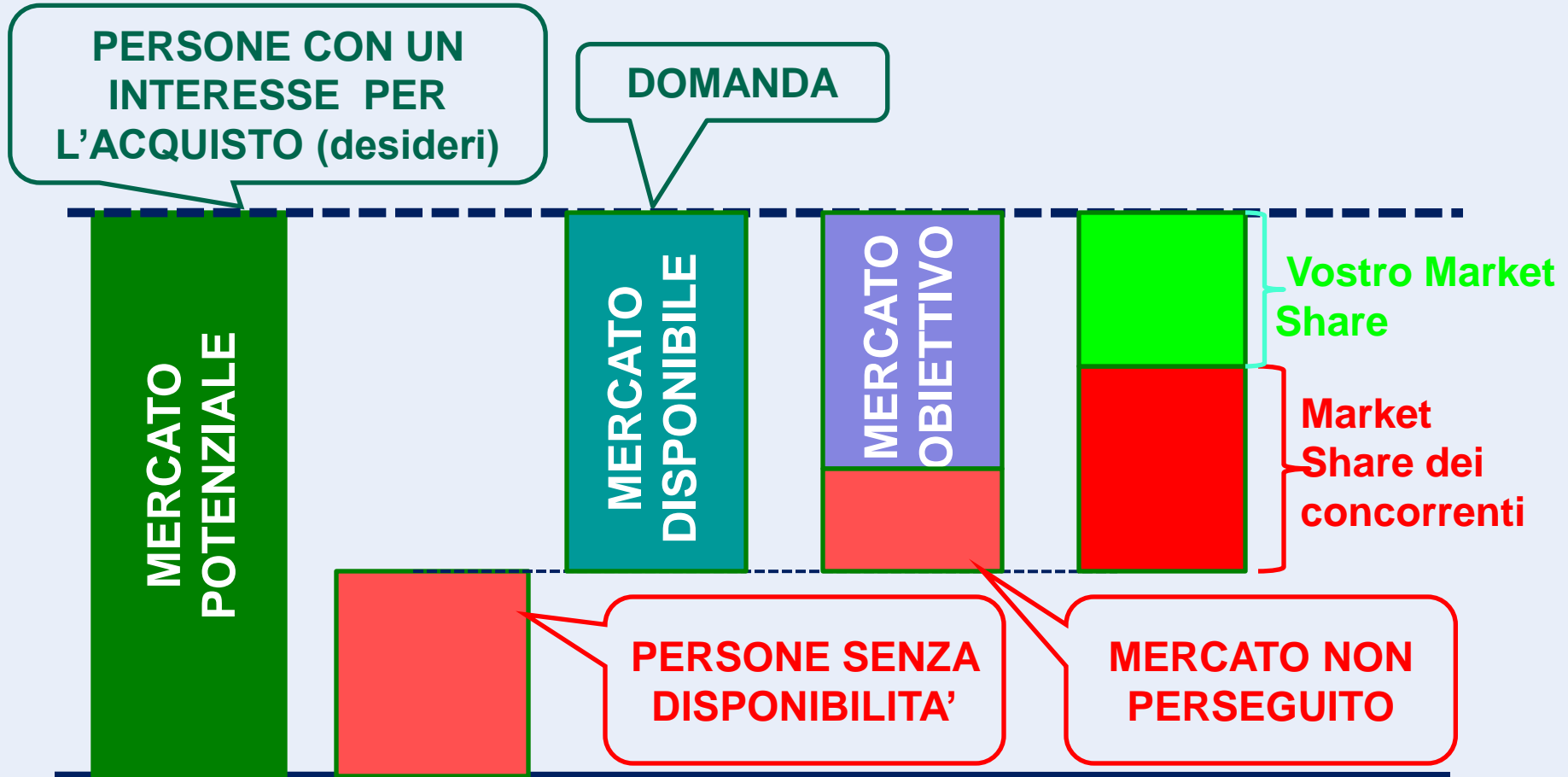
La Domanda:



IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi



IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Definire un “mercato obiettivo” significa decidere:

- ✓ Una prospettiva geografica
- ✓ Un segmento di mercato

La prospettiva geografica può essere:

- molto ampia (il mercato mondiale dei consumatori di elettronica)
- molto ristretto (i consumatori di toner di un quartiere)

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Mentre il concetto di prospettiva geografica è semplice e chiaro, la scelta dei segmenti di mercato deve seguire alcune regole, ogni segmento deve essere:

- ✓ reale
- ✓ misurabile
- ✓ accessibile
- ✓ sufficientemente grande

IL BUSINESS PLANNING



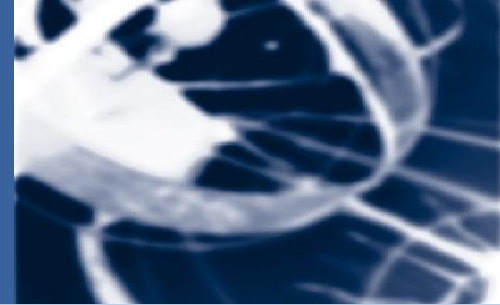
1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

In pratica, una corretta segmentazione di mercato deve essere:

- ✓ **semplice** per essere facilmente gestibile
- ✓ **operativa** per consentire di impostare strategie commerciali coerenti e realizzabili

Una segmentazione eccessiva porterà ad avere un target confuso e frammentario

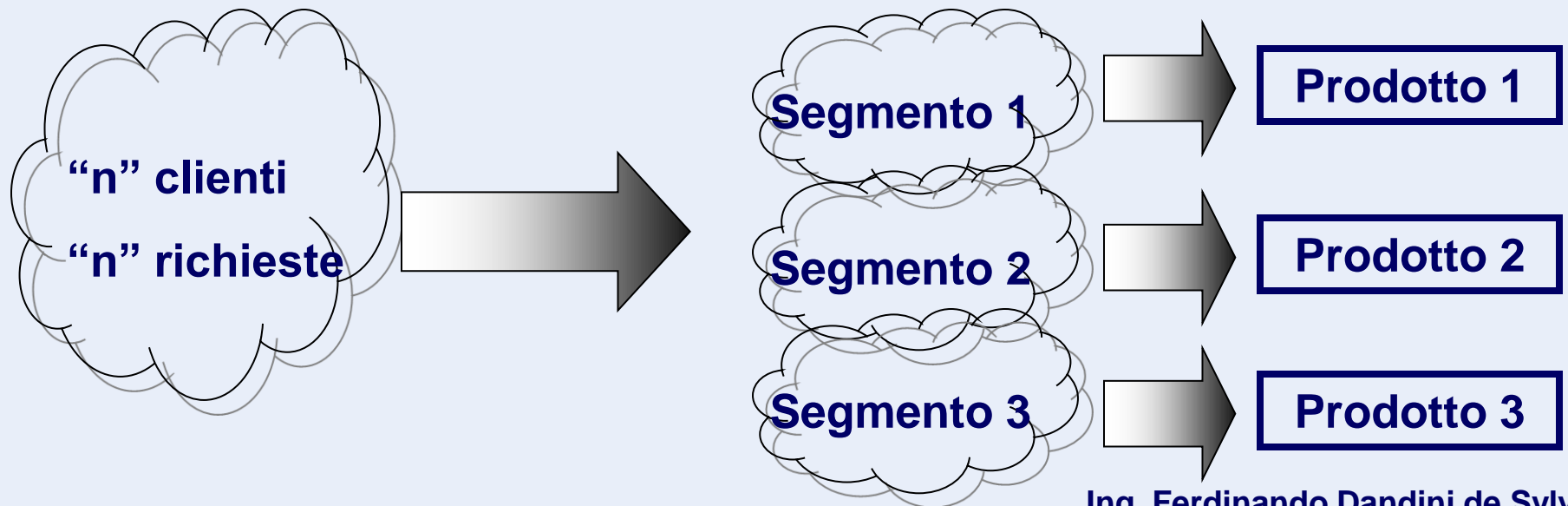
IL BUSINESS PLANNING



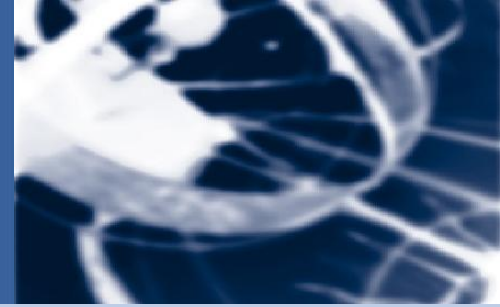
1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Una corretta segmentazione di mercato deve permettervi di definire gruppi di clienti con caratteristiche simili, con:

- ✓ varianza minima internamente al segmento
- ✓ varianza elevata esternamente al segmento



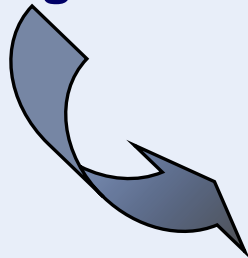
IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

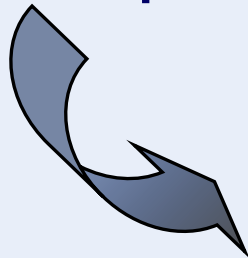
Segmentare un mercato significa, quindi, suddividerlo in gruppi omogenei di clienti, ciò vi permetterà di:

- ✓ Scegliere il vostro target di clientela



Concentrare le risorse su segmenti più potenziali

- ✓ Predisporre un'offerta mirata



Avere maggior efficacia commerciale

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Allo scopo può essere utile predisporre una matrice Prodotto/Mercato, che può aiutarvi nel razionalizzare gli elementi in vostro possesso,

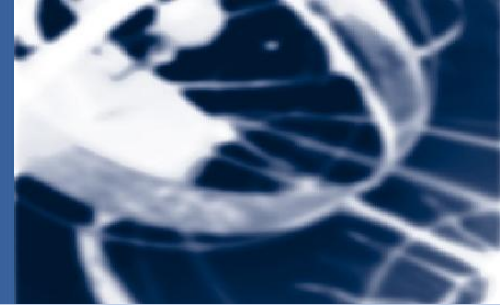
Ad esempio un grande albergo potrà offrire:

- ✓ De Luxe Suite
- ✓ Junior Suite
- ✓ Standard Room

A diverse categorie di possibili clienti:

- ✓ Corporate
- ✓ Business
- ✓ Leisure

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Ecco quindi la vostra matrice Prodotto/Mercato,

		Corporate	Business	Leisure
Prodotto	De Luxe suite			
	Junior suite			
	STD room			
		Mercato		

In cui dovrete inserire i possibili segmenti di mercato applicabili

IL BUSINESS PLANNING



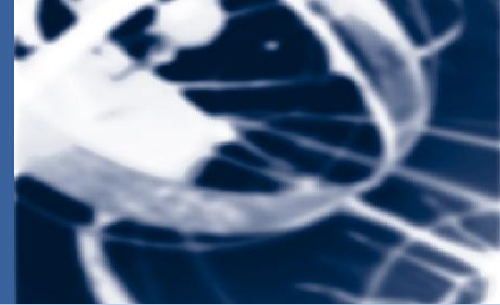
1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Ecco quindi la vostra matrice Prodotto/Mercato,

		Corporate	Business	Leisure
Prodotto	De Luxe suite	Segmento 1		Segmento 5
	Junior suite	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 6
	STD room		Segmento 4	Segmento 7
		Mercato		

In cui dovrete inserire i possibili segmenti di mercato applicabili

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Ecco quindi la vostra matrice Prodotto/Mercato,

		Corporate	Business	Leisure
Prodotto	De Luxe suite	Segmento 1		Segmento 5
	Junior suite	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 6
	STD room		Segmento 4	Segmento 7
		Mercato		

fra questi segmenti in funzione della vostra vision dovrete scegliere il vostro mercato/prodotto

IL BUSINESS PLANNING



▶ 1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Una volta scelto il vostro mercato/prodotto obiettivo, dovete definire con chiarezza il vostro:

- ✓ **Ambito competitivo**
- ✓ **Vantaggio competitivo**

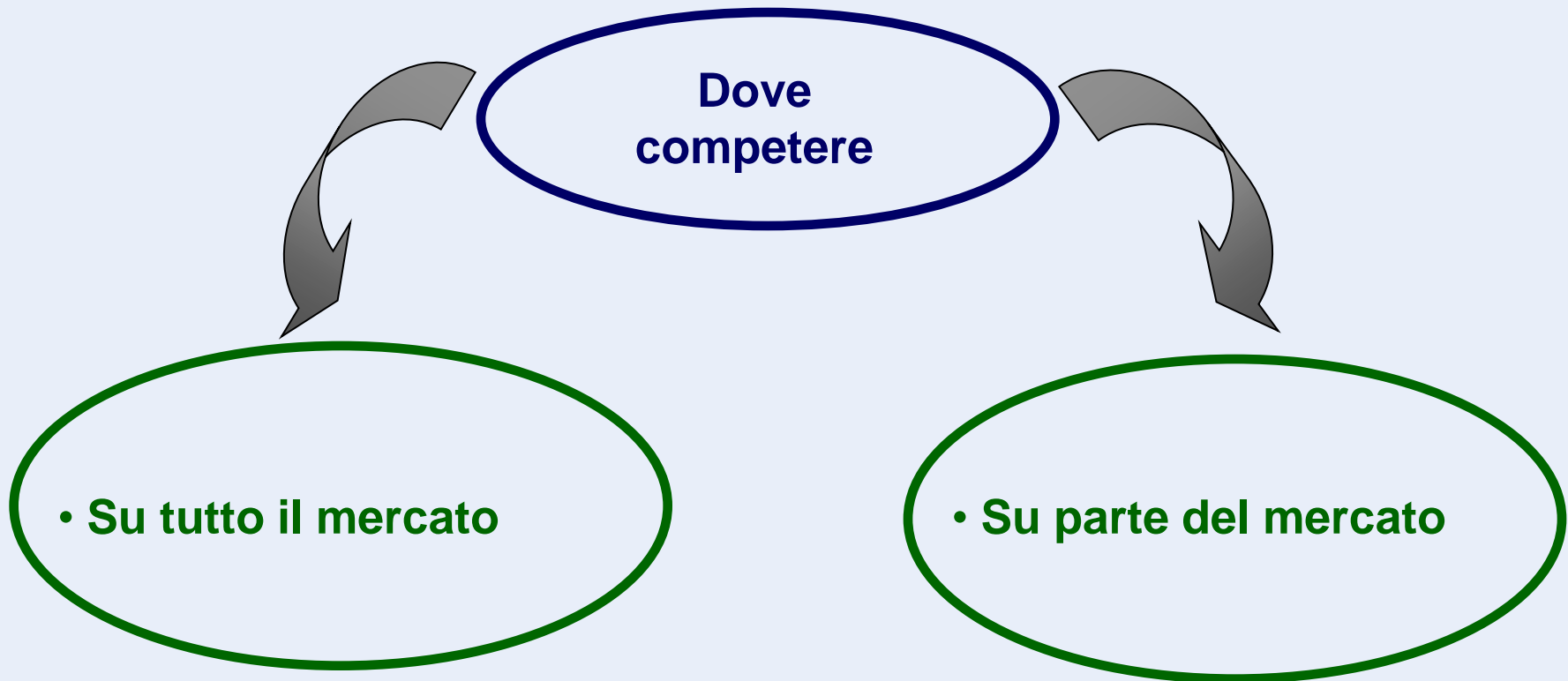
IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Due scelte di base:

- ✓ **Ambito competitivo**



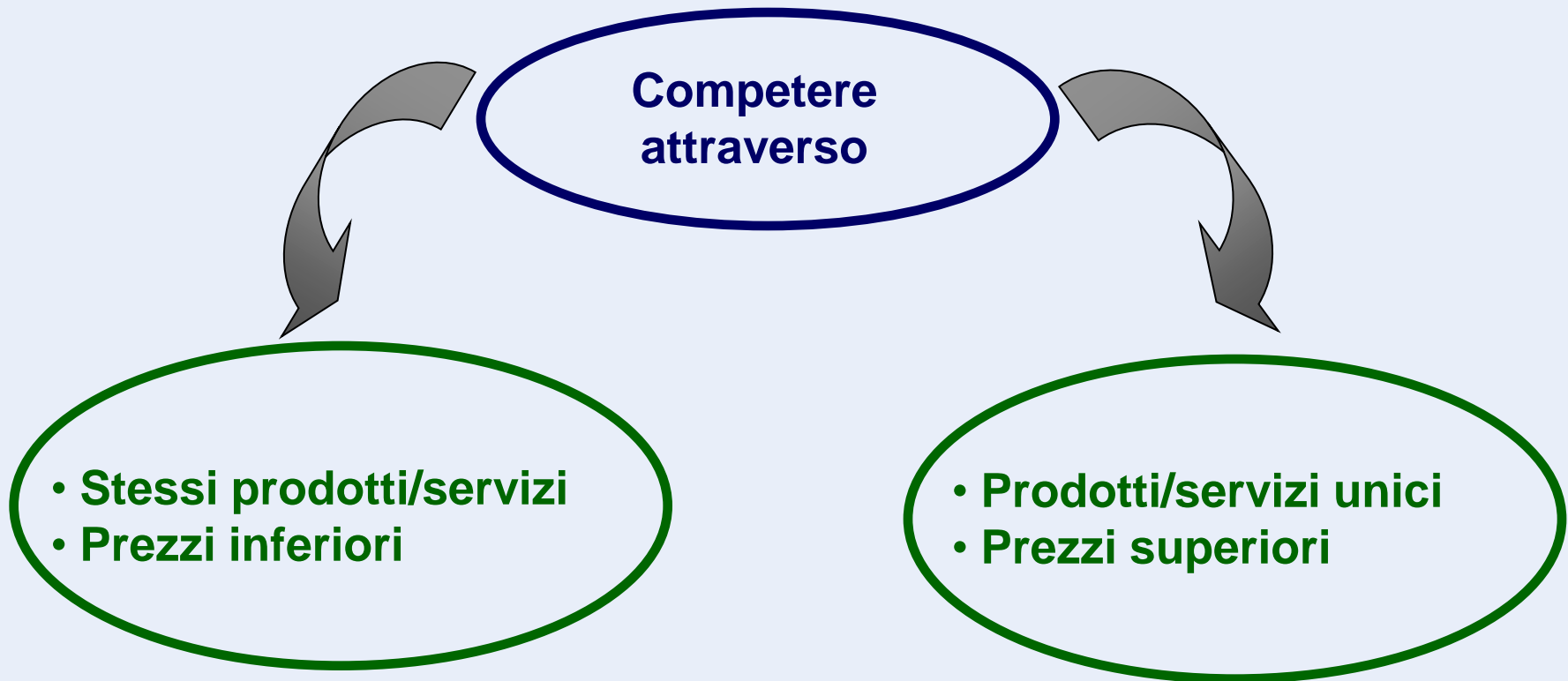
IL BUSINESS PLANNING



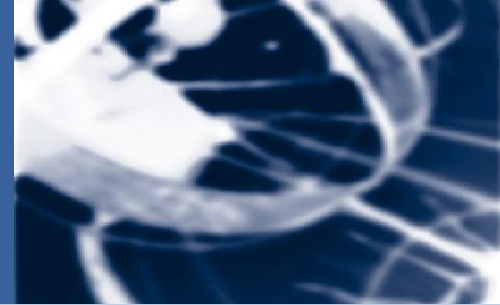
1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Due scelte di base:

✓ **Vantaggio competitivo**



IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Porter:

Vantaggio competitivo

Costi bassi

Unicità

Ambito competitivo

Ampio

Leadership di costo

Differenziazione

Ristretto

Leadership di costo focalizzata

Differenziazione focalizzata

IL BUSINESS PLANNING



▶ 1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

✓ Leadership di costo

Cercate di incrementare la vostra quota di mercato enfatizzando i bassi costi rispetto ai concorrenti (alto rapporto qualità/prezzo)

E' applicabile in prodotti stabili: COW o DOG

Per realizzare prodotti/servizi più efficacemente dei suoi concorrenti, dal punto di vista organizzativo avete bisogno di:

- ✓ Aggressivo controllo dei costi
- ✓ Massima efficienza degli impianti

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

✓ Differenziazione

Cercate di distinguere i vostri prodotti/servizi da quelli offerti dagli altri competitor all'interno del medesimo settore

E' applicabile in scenari dinamici: STAR o ?

Per offrire prodotti/servizi diversi dai vostri concorrenti, dal punto di vista organizzativo avete bisogno di:

- ✓ Solide capacità di marketing
- ✓ Risorse creative

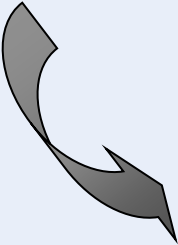
IL BUSINESS PLANNING



▶ 1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

✓ Focalizzazione

Vi concentrate su una specifica area di mercato o su un determinato gruppo di acquirenti, applicando vantaggi di costo o di differenziazione nell'ambito di un mercato ristretto



E' applicabile in attività/progetti di più piccole dimensioni, le cui caratteristiche organizzative dipendono da quale vantaggio competitivo decidono di utilizzare

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Avete, quindi, definito qualitativamente, in senso generico:

- ✓ **il vostro mercato/prodotto obiettivo**
(cosa volete vendere a chi)
- ✓ **il vostro ambito competitivo**
(dove sono i vostri clienti)
- ✓ **il vostro vantaggio competitivo**
(come pensate di conquistarli)

E' necessario, ora, dargli una dimensione, per poter stimare, conseguentemente, i volumi di servizio/prodotto che voi potete vendere

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

E' quindi necessario acquisire informazioni statistiche, economiche, commerciali, etc, che vi permettano di analizzare per ogni prodotto/servizio:

- ✓ **il vostro mercato potenziale**
(quante sono le persone interessate all'acquisto del vostro prodotto/servizio)
- ✓ **il vostro mercato disponibile**
(quante di queste hanno disponibilità economica per l'acquisto)

Ed utilizzando le scelte strategiche di ambito competitivo e di vantaggio competitivo che avete fatto:

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Potete definire:

- ✓ **il vostro mercato obiettivo**
(quante persone cercherete di catturare)

- ✓ **il vostro market share**
(quante persone vi sceglieranno)

Proviamo a fare un esempio:

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

La vostra Visione:

Le persone devono trovare nella vacanza un'esperienza di vita "diversa";

La vostra Mission:

Aprire un'Agenzia di Viaggi specializzata in "viaggi d'avventura" progettati "su misura" per il cliente, privilegiando un rapporto di fiducia ed amicizia con il cliente stesso;

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Il vostro ambito competitivo:

In conseguenza del rapporto diretto che volete creare con il cliente, non potrà essere che “locale”;

Il vostro vantaggio competitivo:

Il viaggio “su misura” vi porterà ad una “differenziazione” rispetto alle Agenzie di viaggi locali concorrenti

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

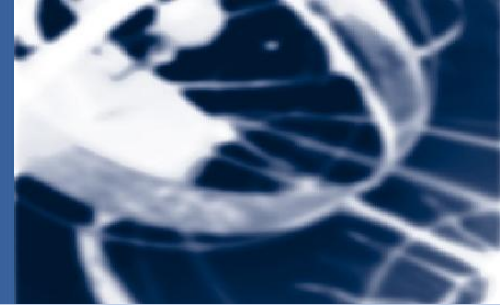
Potete, così, stimare:

- ✓ **il vostro mercato potenziale**
(quante sono le persone interessate all'acquisto del vostro prodotto/servizio)

Infatti, il vostro prodotto/servizio può generare interesse su persone di una specifica fascia d'età (es.:25/45 anni), potete, quindi:

- ✓ **ricercare sulle pubblicazioni dell'ISTAT quante sono le persone che risiedono nella vostra zona ed appartengono a questa fascia d'età**
- ✓ **Effettuare una ricerca di mercato nella vostra zona**
- ✓ **.....**

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

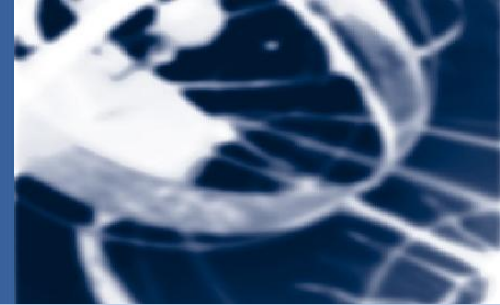
E quindi stimare:

- ✓ **il vostro mercato disponibile**
(quante di queste hanno disponibilità economica per l'acquisto)

Infatti, il vostro vantaggio competitivo risiede nella differenziazione, cioè alto valore aggiunto e, conseguentemente, alti prezzi :

- ✓ **ricercare sulle pubblicazioni dell'ISTAT o del Ministero dell'Economia la percentuale di contribuenti con reddito medio alto nella fascia d'età che vi interessa**
- ✓ **Effettuare una ricerca di mercato nella vostra zona**
- ✓ **.....**

IL BUSINESS PLANNING

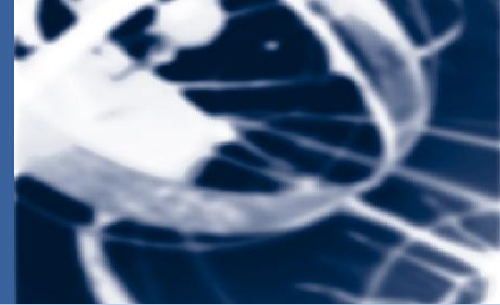


1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

E, per ultimo, facendo dei ragionamenti sul peso che il vostro vantaggio competitivo avrà sul mercato obiettivo e sull'attuale comportamento d'acquisto del vostro target, stimare:

- ✓ **il vostro mercato obiettivo**
(quante persone cercherete di catturare)
- ✓ **il vostro market share**
(quante persone vi sceglieranno)

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Ipotizzando dei numeri:

- ✓ Nella vostra zona risiedono 3.000 persone nella fascia d'età 25/45 anni

**Mercato potenziale:
3.000 pacchetti/anno**

- ✓ Di questi solo il 20% possiede redditi medio/alti

**Mercato disponibile:
600 pacchetti/anno**

- ✓ Di questi, circa il 40% cerca il proprio viaggio "fuori zona", o attraverso internet

**Mercato obiettivo:
360 pacchetti/anno**

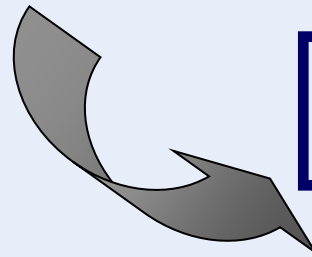
IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Ipotizzando dei numeri:

- ✓ **Il vostro particolare approccio (“su misura”, amicizia” etc), vi pone in posizione tale, da poter aspirare a catturare almeno l’ 80% del mercato obiettivo**



**Le vendite obiettivo:
290 pacchetti/anno**

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Se la vostra idea di business è innovativa, sarà particolarmente importante e difficile farle superare il muro dei pregiudizi

Comunicare la propria innovazione, la rottura con vecchi schemi e l'apertura a nuove possibilità può spaventare i destinatari del BP, i vostri soci ed i vostri collaboratori

“..le persone sono spesso spaventate dalle nuove idee. Se ne sentono minacciate e credono di non essere in grado di far fronte alle proprie esigenze o non capiscono come utilizzare le nuove tecnologie”

T. Proctor, 1999, “Creative problem solving for manager”, Routledge- Londra

IL BUSINESS PLANNING



1. Definizione della Visione Imprenditoriale e degli obiettivi

Quindi la prima esigenza è quella di:

- ✓ Saper comunicare l'innovazione
- ✓ Indurre le persone a ridurre la loro resistenza ai cambiamenti

Dovete, cioè:

- ✓ Attrarre **ATTENZIONE**
- ✓ Mantenere l'**INTERESSE**
- ✓ Far sorgere il **DESIDERIO**
- ✓ Portare all'**AZIONE**

Dovete essere in grado di “vendere” la vostra idea, è, questa, la prima attività di marketing del vostro piano