

IL BUSINESS PLANNING



LO SVILUPPO DI UN BUSINESS PLAN

3.Pianificazione delle Strategie

IL BUSINESS PLANNING



3. Pianificazione delle Strategie e del Piano Operativo

Avendo ora chiaro lo scenario in cui andrete ad operare, sapete

DOVE SIETE

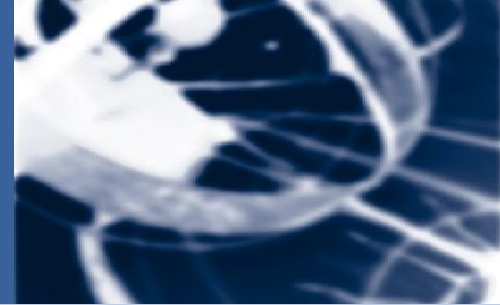
Dovete ora impostare tutto ciò che è necessario per

ANDARE DOVE VOLETE ANDARE

Cioè:

- ✓ La vostra strategia
- ✓ Il vostro piano operativo

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

Abbiamo visto che per raggiungere un obiettivo si possono utilizzare strategie diverse

La scelta della migliore strategia dipenderà dal combinato disposto tra:

- ✓ La vostra “vision”
- ✓ I vostri obiettivi
- ✓ L’analisi dello scenario effettuata

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

La prima cosa da fare per definire le migliori strategie, sarà quella di utilizzare la messe d'informazioni raccolte nella matrice SWOT che avete costruito

Abbiamo visto che la matrice SWOT vi permette di evidenziare con razionalità tutta una serie di informazioni, vediamole meglio nel dettaglio

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

ORIGINE	Interna	S <ul style="list-style-type: none">✓ Quali vantaggi ha la vostra iniziativa?✓ Cosa fate meglio dei competitor?✓ A quale risorsa esclusiva avete accesso?✓	W <ul style="list-style-type: none">✓ Cosa potreste migliorare?✓ Cosa dovrete evitare?✓ Quali risorse importanti vi mancano?✓
	Esterna	O <ul style="list-style-type: none">✓ Esistono evoluzioni di mercato o legislative sfruttabili?✓ Si prospettano evoluzioni tecnologiche sfruttabili?✓ I competitor diretti hanno un momento di crisi?✓	T <ul style="list-style-type: none">✓ Le evoluzioni tecnologiche che si prospettano sono pericolose per voi?✓ Esistono barriere all'ingresso?✓ Esistono evoluzioni di mercato o legislative penalizzanti?✓
		Utili	Dannose
		CONSEGUENZE	

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Le informazioni raccolte sono ancora slegate una dall'altra, per permettervi di creare una scaletta di importanza, è utile costruire con esse una matrice di Leontief

La matrice di “Leontief” è una matrice nella quale le righe e le colonne sono riferite a fenomeni da analizzare ed all'incrocio tra ogni riga e colonna viene indicato il “peso” che il fenomeno “colonna” ha sul fenomeno “riga”

Il “peso” può essere evidenziato o da un valore numerico o da un semplice indice (altissimo, alto, medio, basso, nullo)

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

In termini generali, inserendo nelle righe le opportunità e le minacce, e sulle colonne le forze e le debolezze:

	S1	S2	S3	W1	W2	W3
O1							
O2							
O3							
O4							
....							
T1							
T2							
T3							
T4							

IL BUSINESS PLANNING



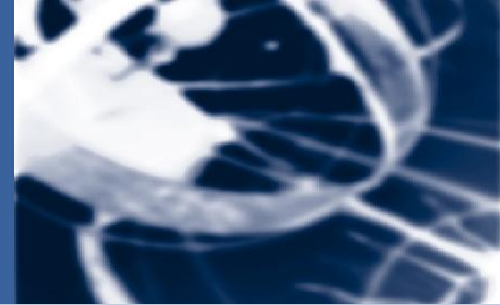
3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Ed indicando nei rispettivi incroci l'influenza di un fattore rispetto all'altro, utilizzando, per semplicità una codifica :

	S1	S2	S3	W1	W2	W3
O1							
O2							
O3							
O4							
....							
T1							
T2							
T3							
T4							

AA = molto alto
A = alto
M = medio
B = basso
BB = nullo

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Ed indicando nei rispettivi incroci l'influenza di un fattore rispetto all'altro, utilizzando, per semplicità una codifica :

	S1	S2	S3	W1	W2	W3
O1	BB	AA	A		M	AA	B
O2							
O3							
O4							
....							
T1							
T2							
T3							
T4							

Significa che l'opportunità O1 no ha nessuna influenza sulla forza S1

Significa che l'opportunità O1 può influire molto sulla debolezza W2

AA = molto alto
A = alto
M = medio
B = basso
BB = nullo

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Potete evidenziare, per gli incroci che hanno maggior impatto (quelli con A o AA):

	S1	S2	S3	W1	W2	W3
O1	<u>Strategie SO</u> Usano "S" per trarre vantaggio da "O"				<u>Strategie WO</u> Traggono vantaggio da "O" per superare "W"		
O2							
O3							
O4							
....							
T1	<u>Strategie ST</u> Usano "S" per evitare "T"				<u>Strategie WT</u> Minimizzano "W" per evitare "T"		
T2							
T3							
T4							

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Facciamo un esempio per la vostra Agenzia di Viaggi:

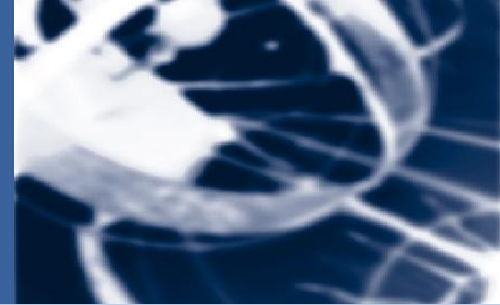
I Punti di forza erano:

S1	La sede di Proprietà
S2	La posizione esclusiva

I Punti di debolezza erano:

W1	La necessità di totale ristrutturazione
W2	La mancanza di accordi commerciali
W3	La vostra mancanza di esperienza

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Facciamo un esempio per la vostra Agenzia di Viaggi:

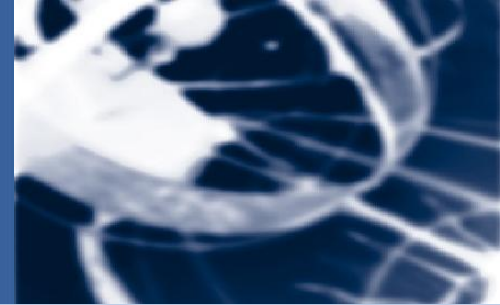
Le opportunità erano:

O1	Evoluzione delle Low Cost (maggiori segmenti)
O2	La crescita dei Network
O3	L'aumento del tempo libero
O4	La riduzione dei costi di tecnologia
O5	Aumento Occupazione e PIL

Le minacce erano:

T1	Terrorismo
T2	Evoluzione delle Low Cost (aumento dei prezzi)
T4	Globalizzazione dei mercati, Internet
T5	Tassi d'interesse bancario

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Potrete costruire la vostra matrice rispondendo alla domanda:

	S1	S2	W1	W2	W3
O1					
O2					
O3					
O4					
T1					
T2					
T3					
T4					
T5					

Che influenza
c'è tra la
colonna XX e la
riga YY?

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Potrete costruire la vostra matrice rispondendo alle domande:

	S1	S2	W1	W2	W3
O1	BB				
O2					
O3					
O4					
T1					
T2					
T3					
T4					
T5					

Che influenza c'è tra la sede di proprietà (S1) e l'evoluzione delle Lowcost (O1)?

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Potrete costruire la vostra matrice rispondendo alle domande:

	S1	S2	W1	W2	W3
O1	BB				
O2					
O3					
O4					
T1					
T2					
T3					
T4					
T5	A				

Che influenza c'è tra la sede di proprietà (S1) ed i tassi d'interesse bancario (T5)?

IL BUSINESS PLANNING



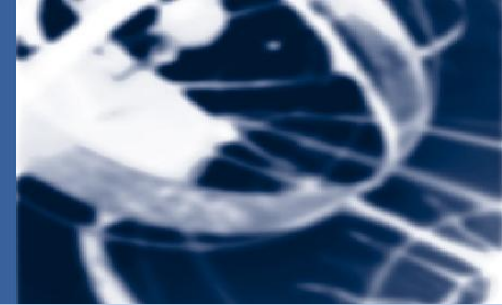
3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Potrete costruire la vostra matrice rispondendo alle domande:

	S1	S2	W1	W2	W3
O1	BB				
O2				AA	
O3					
O4					
T1					
T2					
T3					
T4					
T5	A				

Che influenza c'è tra la mancanza di accordi commerciali (W1) e la crescita dei Network (O2)?

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Alla fine la vostra matrice sarà:

	S1	S2	W1	W2	W3
O1	BB	BB	BB	BB	B
O2	BB	B	M	AA	AA
O3	BB	BB	BB	BB	BB
O4	BB	BB	M	BB	A
T1	BB	BB	BB	BB	M
T2	BB	M	BB	M	B
T3	BB	M	BB	M	B
T4	BB	BB	BB	A	AA
T5	M	M	A	A	BB

AA = molto alto
A = alto
M = medio
B = basso
BB = nullo

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Potete così evidenziare le principali OPPORTUNITA' DA SFRUTTARE:

	S1	S2	W1	W2	W3
O1	BB	BB	BB	BB	B
O2	BB	B	M	AA	AA
O3	BB	BB	BB	BB	BB
O4	BB	BB	M	BB	A
T1	BB	BB	BB	BB	M
T2	BB	M	BB	M	B
T3	BB	M	BB	M	B
T4	BB	BB	BB	A	AA
T5	M	M	A	A	BB

La crescita dei Network

La mancanza di accordi commerciali

IL BUSINESS PLANNING



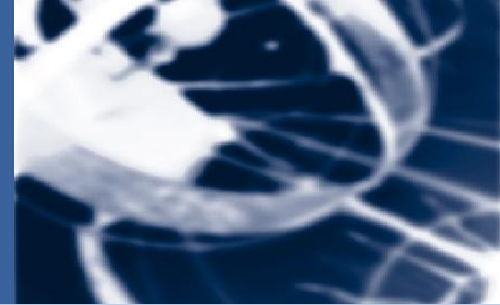
3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Potete così evidenziare le principali OPPORTUNITA' DA SFRUTTARE:

	S1	S2	W1	W2	W3
O1	BB	BB	BB	BB	B
O2	BB	B	M	AA	AA
O3	BB	BB	BB	BB	BB
O4	BB	BB	M	BB	A
T1	BB	BB	BB	BB	M
T2	BB	M	BB	M	B
T3	BB	M	BB	M	B
T4	BB	BB	BB	A	AA
T5	M	M	A	A	BB

Affiliarsi ad un Network all'inizio è utile

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Ed evidenziare le più pericolose MINACCE DA TENERE SOTTO CONTROLLO:

	S1	S2	W1	W2	W3
O1	BB	BB	BB	BB	B
O2	BB	B	M	AA	AA
O3	BB	BB	BB	BB	BB
O4	BB	BB	M	BB	A
T1	BB	BB	BB	BB	M
T2	BB	M	BB	M	B
T3	BB	M	BB	M	B
T4	BB	BB	BB	A	AA
T5	M	M	A	A	BB

La mancanza di accordi commerciali

La necessità di ristrutturare la sede

La crescita dei tassi d'interesse bancario

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Ed evidenziare le più pericolose **MINACCE DA TENERE SOTTO CONTROLLO**:

	S1	S2	W1	W2	W3
O1	BB	BB	BB	BB	B
O2	BB	B	M	AA	AA
O3	BB	BB	BB	BB	BB
O4	BB	BB	M	BB	A
T1	BB	BB	BB	BB	M
T2	BB	M	BB	M	B
T3	BB	M	BB	M	B
T4	BB	BB	BB	A	AA
T5	M	M	A	A	BB

I tassi d'interesse bancario possono essere un problema: se non avete un sufficiente capitale, cercate un socio finanziatore

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Potete così evidenziare le più pericolose DEBOLEZZE SU CUI LAVORARE:

	S1	S2	W1	W2	W3
O1	BB	BB	BB	BB	B
O2	BB	B	M	AA	AA
O3	BB	BB	BB	BB	BB
O4	BB	BB	M	BB	A
T1	BB	BB	BB	BB	M
T2	BB	M	BB	M	B
T3	BB	M	BB	M	B
T4	BB	BB	BB	A	AA
T5	M	M	A	A	BB

La crescita dei Network

La riduzione dei costi della tecnologia

La globalizzazione dei mercati, internet

La vostra mancanza di esperienza

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Potete così evidenziare le più pericolose DEBOLEZZE SU CUI LAVORARE:

	S1	S2	W1	W2	W3
O1	BB	BB	BB	BB	B
O2	BB	B	M	AA	AA
O3	BB	BB	BB	BB	BB
O4	BB	BB	M	BB	A
T1	BB	BB	BB	BB	M
T2	BB	M	BB	M	B
T3	BB	M	BB	M	B
T4	BB	BB	BB	A	AA
T5	M	M	A	A	BB

La vostra
formazione

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: l'uso della matrice SWOT

Quindi le vostre prime strategie:

- ✓ **Partecipare ad un Network**
- ✓ **Se non avete capitali da investire, trovare un socio finanziatore**
- ✓ **Investire nella vostra formazione od assumere personale già esperto**

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

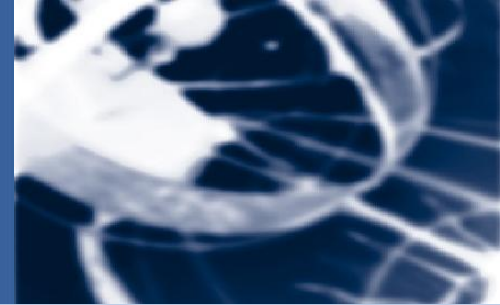
Avete, quindi già evidenziato alcune prime strategie, ora, per completare il lavoro, sarà utile utilizzare la messe d'informazioni fin qui raccolte per analizzare e definire il “posizionamento competitivo” della vostra attività/prodotto

Per posizionamento competitivo si intende la posizione delle vostre attività/prodotti rispetto a quelli della concorrenza

Ma che significa “posizione”?

E' la percezione che il segmento di clientela scelto ha della vostra attività/prodotto rispetto a quella dei vostri concorrenti nel momento in cui egli deve decidere un acquisto, e come tale percezione condiziona la scelta “da chi acquistare”

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Si tratta, cioè di rispondere ad una semplice domanda:

PERCHE' IL CLIENTE SCEGLIERA' LA MIA ATTIVITA'/PRODOTTO?

Il modo più semplice per rispondere a questa domanda consiste nel prendere in considerazione i fattori competitivi che agiscono sul mercato/prodotto scelto e verificare come l'azienda si posiziona rispetto ai suoi diretti concorrenti

E per poter rispondere in maniera “razionale” sarà più facile **confrontare “numeri” e non “sensazioni”**

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Poiché però i mercati e i clienti non sono tutti uguali, hanno caratteristiche ed esigenze diverse, a cui corrispondono fattori competitivi diversi e di diversa importanza, l'analisi deve essere eseguita separatamente per le diverse coppie di mercato/prodotto che avete definito essere per voi interessanti (vedi segmentazione del mercato)

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Dovete, quindi, per ogni coppia di mercato/prodotto da voi scelto predisporre un'analisi del

Vostro posizionamento

Cioè una valutazione analitica dei punti di forza e debolezza (competitività) del vostro prodotto/servizio in rapporto alla situazione del mercato

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Dovete, cioè, per ogni segmento di mercato scelto:

- ✓ **Definire quali sono i fattori di competitività, cioè quello che il cliente target considera quando deve scegliere tra un fornitore e un altro**
- ✓ **Stimare quanto ogni fattore è importante per il cliente di quel segmento**
- ✓ **Valutare quanto la vostra iniziativa è competitiva in ogni fattore rispetto al principale concorrente nel segmento**

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Se l'analisi viene svolta in autonomia, può essere problematica la valutazione obiettiva della competitività, visto che un naturale "patriottismo" aziendale o la sopravvalutazione delle proprie capacità (unito spesso alla scarsa conoscenza della concorrenza), porta spesso a considerare la propria offerta o sempre migliore di quella dei diretti concorrenti, o alla pari se non si dispone di dati oggettivi di confronto

Se non si conoscono i dati, si sospende l'analisi e si fa ricerca, anche solo chiacchierando con i clienti e sbirciando i cataloghi dei concorrenti, fino ad avere informazioni ragionevolmente affidabili

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

L'analisi dovrà essere seria ed obiettiva e necessiterà, quindi, di un concreto approfondimento del mercato/prodotto scelto

Il suo valore aggiunto sarà quello di portarvi a:

- ✓ **chiarire meglio le idee sull'effettivo meccanismo di scelta dei clienti**
- ✓ **rendervi conto delle lacune di conoscenza sulle dinamiche del processo di acquisto, che andranno colmate**
- ✓ **realizzare quanto i criteri di scelta del cliente possano essere profondamente diversi nei diversi segmenti di mercato, anche per l'acquisto dello stesso tipo di prodotto**

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Per razionalizzare il vostro lavoro, potrà esservi utile, prima di tutto, compilare una tabella in cui inserirete i fattori di competitività che a vostro avviso, o dopo le vostre indagini, sono i più importanti per i segmenti di mercato scelti, con una valutazione della loro importanza relativa

	Segmento di mercato	A	B	C	D
	Fattore di competitività	peso	peso	peso	peso
1					
2					
3					
4					
	Totale	100	100	100	100

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Ad esempio, per il grande albergo di cui abbiamo già elaborato la matrice prodotto/mercato identificando alcuni segmenti in prospettiva interessanti:

- | | |
|--------------|---------------|
| 1. Corporate | De Luxe Suite |
| 2. Corporate | Junior Suite |
| 3. Business | Junior Suite |
| 4. Business | Std Room |
| 5. Leisure | De Luxe Suite |
| 6. Leisure | Junior Suite |
| 7. Leisure | Std Room |

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

	Segmento di mercato	1	4	5	7
	Fattore di competitività	peso	peso	peso	peso
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
	Totale	100	100	100	100

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

	Segmento di mercato	1	4	5	7
	Fattore di competitività	peso	peso	peso	peso
1	Eleganza e dimensioni della stanza				
2	Vicinanza ai monumenti				
3	Vicinanza al centro direzionale				
4	Servizio in camera				
5	Hall accogliente				
6	Presenza di sale di riunione				
7	Prezzo				
8	Prenotabilità via internet				
9	Disponibilità di Servizi tecnologici				
	Totale	100	100	100	100

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

	Segmento di mercato	1	4	5	7
	Fattore di competitività	peso	peso	peso	peso
1	Eleganza e dimensioni della stanza	30	10	40	
2	Vicinanza ai monumenti			30	20
3	Vicinanza al centro direzionale	10	30		
4	Servizio in camera	5		20	
5	Hall accogliente	20	10	10	
6	Presenza di sale di riunione	20			
7	Prezzo		20		50
8	Prenotabilità via internet	10			30
9	Disponibilità di Servizi tecnologici	5	30		
	Totale	100	100	100	100

IL BUSINESS PLANNING



▶ 3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Per compilare con cognizione di causa la tabella precedente siete stati costretti ad analizzare nel dettaglio il comportamento del vostro mercato, a razionalizzare il vostro “feeling”, anche attraverso ricerche e/o contatti specifici, per dare dei pesi relativi ai vari fattori di competitività

Dall’esame della tabella costruita vi potete rendere conto come sia i fattori di competitività che i relativi pesi siano diversi per i vari segmenti di mercato analizzati

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Ora sarà possibile ed utile compilare per ogni mercato/prodotto una nuova tabella del tipo:

	Mercato	Fattore Competitivo		Valutazione Interna		Valutazione Concorrenza		
		Tipo	Peso	voto 1-10	voto pesato	voto 1-10	CHI	voto pesato
1								
2								
3								
4								
5								
...								

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Per il nostro albergo e per la Clientela Corporate da De Luxe Suite:

	Mercato	Fattore Competitivo		Valutazione Interna		Valutazione Concorrenza		
		Tipo	Peso	voto 1-10	voto pesato	voto 1-10	CHI	voto pesato
1	1	1	30					
2	1	5	20					
3	1	6	20					
4	1	3	10					
5	1	8	10					
6	1	9	5					
7	1	4	5					
TOTALE								

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Per il nostro albergo e per la Clientela Corporate da De Luxe Suite:

	Mercato	Fattore Competitivo		Valutazione Interna		Valutazione Concorrenza		
		Tipo	Peso	voto 1-10	voto pesato	voto 1-10	CHI	voto pesato
1	1	1	30	8	240			
2	1	5	20	8	160			
3	1	6	20	5	100			
4	1	3	10	10	100			
5	1	8	10	0	0			
6	5	9	5	6	30			
7	5	4	5	6	30			
TOTALE					660			

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Per il nostro albergo e per la Clientela Corporate da De Luxe Suite:

	Mercato	Fattore Competitivo		Valutazione Interna		Valutazione Concorrenza		
		Tipo	Peso	voto 1-10	voto pesato	voto 1-10	CHI	voto pesato
1	1	1	30	8	240	9		270
2	1	5	20	8	160	9		180
3	1	6	20	5	100	6		120
4	1	3	10	10	100	5		50
5	1	8	10	0	0	4		40
6	5	9	5	6	30	6		30
7	5	4	5	6	30	8		40
				TOTALE	660			730

IL BUSINESS PLANNING

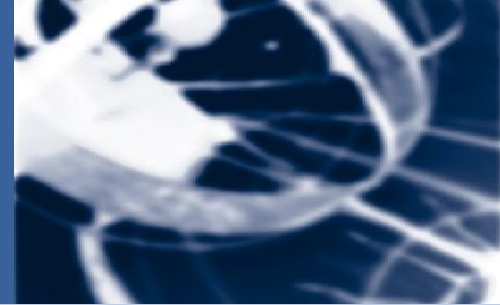


3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Un primo risultato che avete ottenuto è quello di confrontare la vostra capacità generale di attrarre un certo segmento di clientela con quella della concorrenza (Posizionamento Competitivo Globale) che sarà dato dal confronto dei due totali delle “valutazioni pesate”

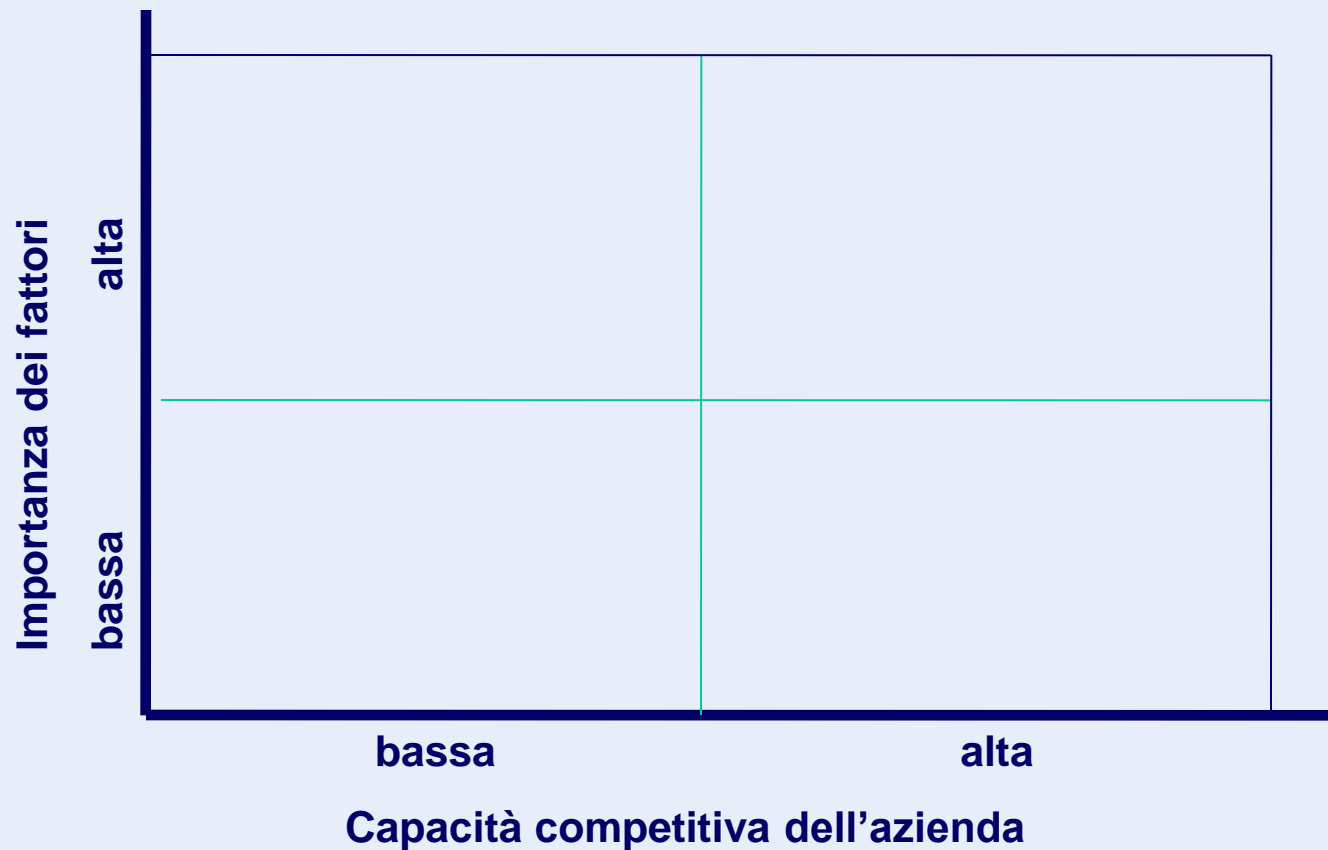
Inoltre, con i due parametri utilizzati per l’analisi: importanza del fattore per il cliente, e capacità competitiva dell’azienda, potete costruire, per ogni segmento di mercato, una matrice in cui andranno a posizionarsi i fattori di competitività analizzati: la matrice di posizionamento

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

La matrice si sviluppa in due dimensioni:



IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Per il nostro albergo e per la Clientela Corporate da De Luxe Suite:



IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Avete così costruito la vostra matrice di posizionamento, identificando le quattro aree:



IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Da questa analisi, se effettuata con onestà, si possono ricavare direttamente indicazioni sulle azioni concrete che dovrete intraprendere per migliorare la competitività della vostra proposta commerciale verso i diversi segmenti e/o eliminare gli “sprechi”

Però, prima di esaminare nel dettaglio i risultati dell’analisi e di definire le conseguenti azioni, è necessario riconoscersi nel risultato, prima di decidere che l’analisi non è stata eseguita correttamente, è utile sfruttare l’opportunità per verificare se l’abitudine, e il “dare per scontato”, non abbiano invece finito per falsare la percezione della realtà

Se vi siete riconosciuti nel risultato, avete “razionalizzato” la vostra vision iniziale del rapporto prodotto/mercato e siete in grado di prendere le prime decisioni

IL BUSINESS PLANNING

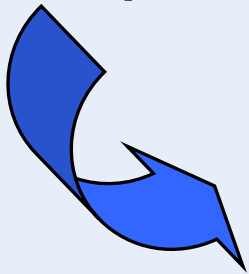


3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Esaminiamo i singoli quadranti:

Quadrante dei vostri punti di forza

I fattori che si sono posizionati in questo quadrante rappresentano il vero motivo per cui l'azienda riesce a essere presente e competitiva. Sono punti di forza che al cliente importano, e che fanno la differenza



La strategia consigliabile è di sfruttarli al massimo anche nella comunicazione pubblicitaria, investire quanto necessario per assicurarsi di essere migliori dei competitor e mantenere il vantaggio

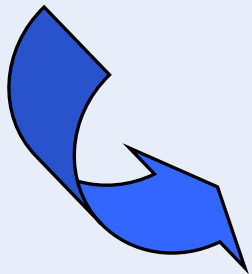
IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Quadrante dei vostri punti di debolezza

I fattori posizionati in questo quadrante rappresentano un problema serio, infatti sono debolezze che il cliente nota perché per lui sono importanti



La strategia consigliabile è di investire per migliorare la competitività, un investimento che, data la sensibilità del cliente sul fattore, dovrebbe dare risultati tangibili in termini di vendite

L'investimento sarà tanto più necessario, quanto più, per gli stessi fattori, la concorrenza avrà un posizionamento migliore

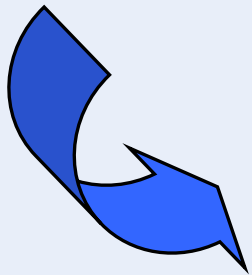
IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Quadrante degli sprechi di risorse

L'elevato livello di competitività dell'azienda non è molto utile in questo segmento, in cui al cliente del fattore importa relativamente poco



La strategia consigliabile consiste nel verificare se sia possibile un risparmio, anche sacrificando in qualche misura la qualità

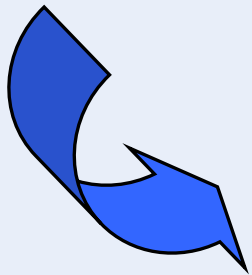
IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Quadrante dell'indifferenza

Questi fattori, anche se forse importanti in altri segmenti di mercato, qui sono poco significativi



La strategia consigliabile consiste nel lasciare le cose come stanno, investendo il meno possibile: data la relativamente scarsa importanza attribuita dal cliente a questi fattori, un investimento sarebbe sicuramente poco pagante in termini di risultati

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il posizionamento competitivo

Ma potreste arrivare anche a decidere che il “gap” che avete rispetto alla concorrenza per quello specifico segmento di mercato è tale che non giustifica alcun investimento, ma spinge ad abbandonarlo inserendolo nel mercato “non perseguito”

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il pricing

Avete, così definito le vostre prime strategie per raggiungere e servire al meglio il segmento di mercato che avete scelto

E' necessario, adesso, fissare un parametro basilare nel conquistare il vostro segmento di mercato e nel contempo raggiungere i vostri obiettivi economici

IL PREZZO

cui pensate di vendere i vostri prodotti/servizi

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il pricing

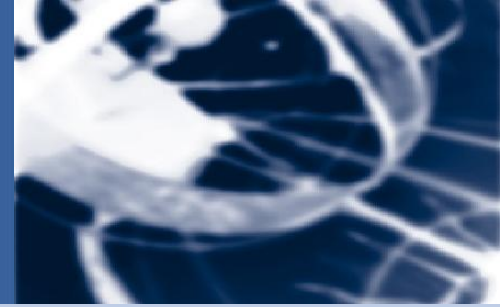
Il PREZZO è il valore di scambio di un bene o di un servizio

La determinazione e la variazione del prezzo di un prodotto/servizio viene normalmente definita

PRICING

E costituisce uno dei più importanti e complessi problemi decisionali che un'azienda è chiamata ad affrontare

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il pricing

E' una decisione determinante sulla redditività dell'impresa, infatti, se

$$\text{RICAVI TOTALI} = \text{VOLUMI} \times \text{Prezzi}$$

Dato che il prezzo è in grado di mutare l'interesse dei consumatori nei confronti del vostro prodotto/servizio:

- ✓ Un suo aumento ingiustificato potrebbe far ridurre i volumi di una quantità tale da ridurre ricavi totali
- ✓ Una sua riduzione potrebbe far aumentare i volumi di una quantità non sufficiente ad aumentare i ricavi totali

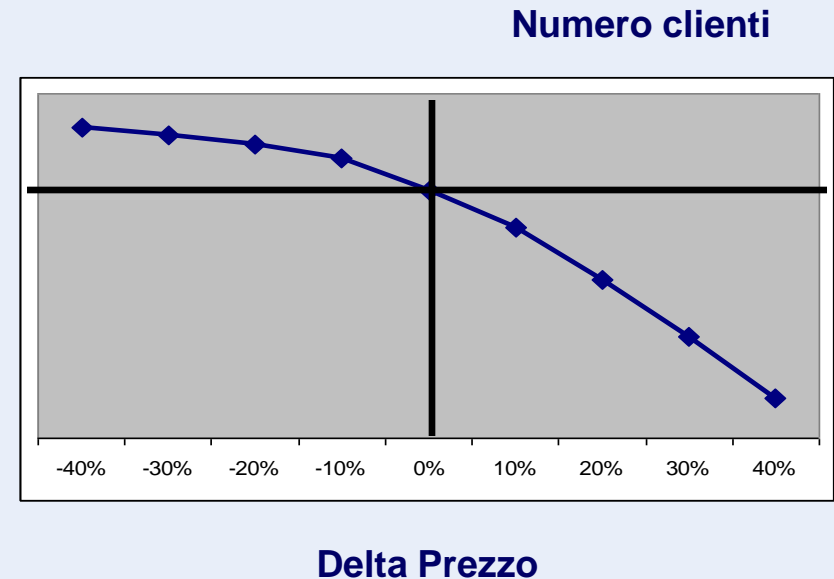
Avrà, quindi, un impatto notevole sul vostro Breakeven Point

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il pricing

- ✓ Ridurre i propri prezzi rispetto al prezzo di mercato, può far acquisire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, ma, oltre un certo limite si satura il mercato e non aumentano più i clienti pur continuando a ridursi i ricavi
- ✓ Aumentare i propri prezzi rispetto al prezzo di mercato, oltre a richiedere la fornitura di un “plus” rispetto alla concorrenza (aumento dei costi), riduce il proprio mercato applicabile.



IL BUSINESS PLANNING



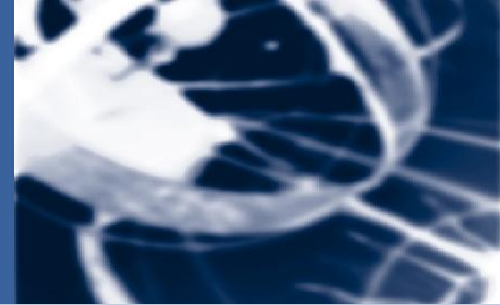
▶ 3.1 La strategia: il pricing

Nello studio del pricing dovete tener conto delle influenze :

- ✓ **Della domanda**
- ✓ **Dell'offerta**
- ✓ **Dello scenario**

Tutti e tre questi elementi vanno accuratamente considerati per riuscire a determinare un prezzo valido

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il pricing

Per definire il valore corretto del prezzo di vendita esistono numerose teorie economiche il cui studio esula dai nostri attuali obiettivi

E' importante, però prima di tutto , ricordare che:

il prezzo lo fa il mercato

Ed il prezzo giusto deriva dall'incontro della domanda con l'offerta

IL BUSINESS PLANNING

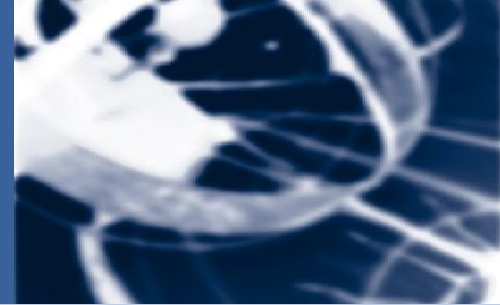


3.1 La strategia: il pricing

La curva della domanda



IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il pricing

La curva dell'offerta

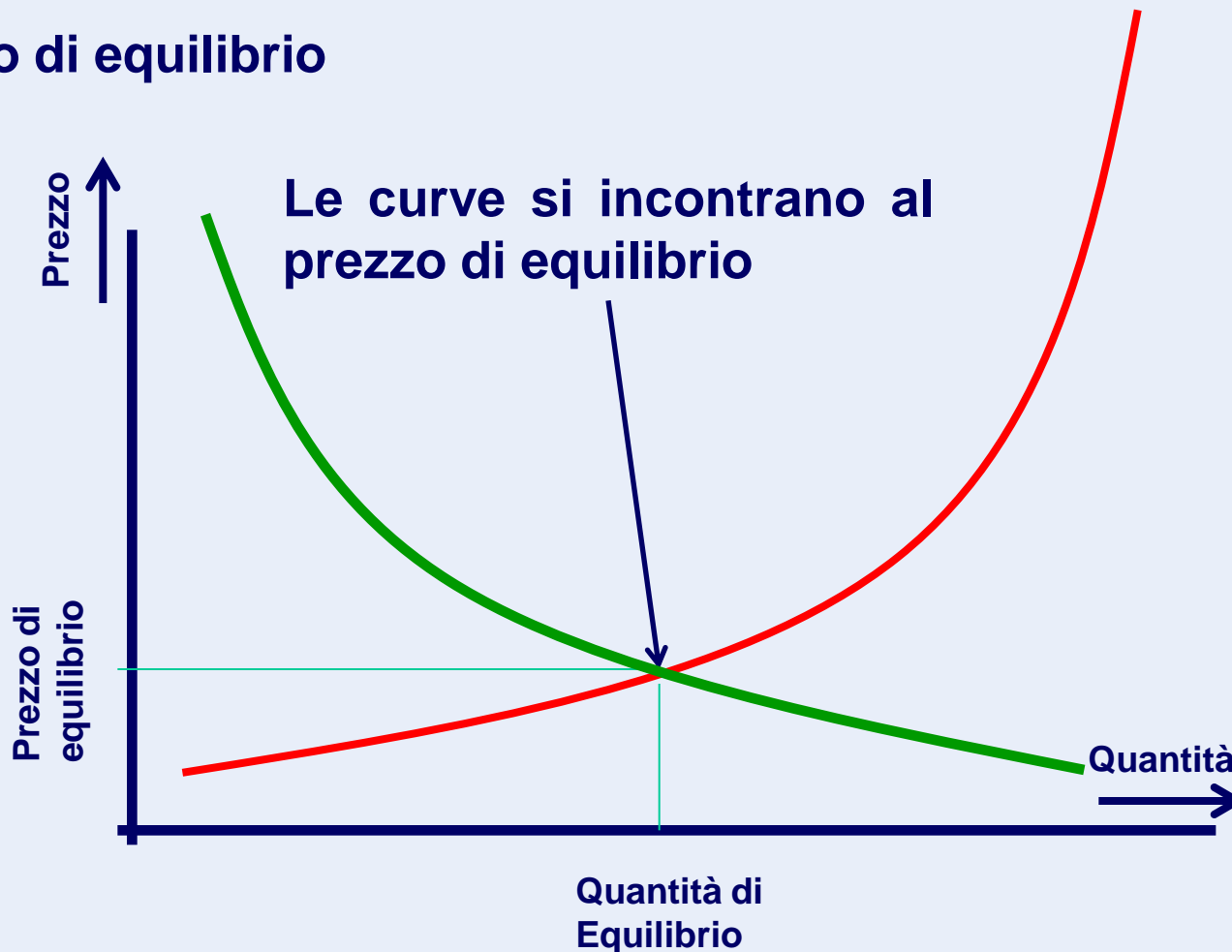


IL BUSINESS PLANNING

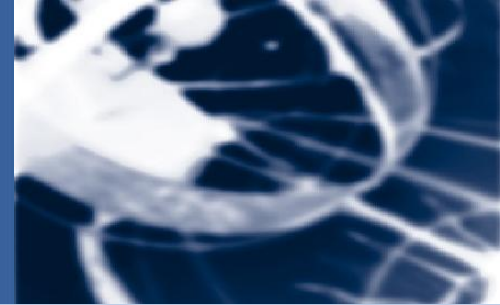


3.1 La strategia: il pricing

Il prezzo di equilibrio

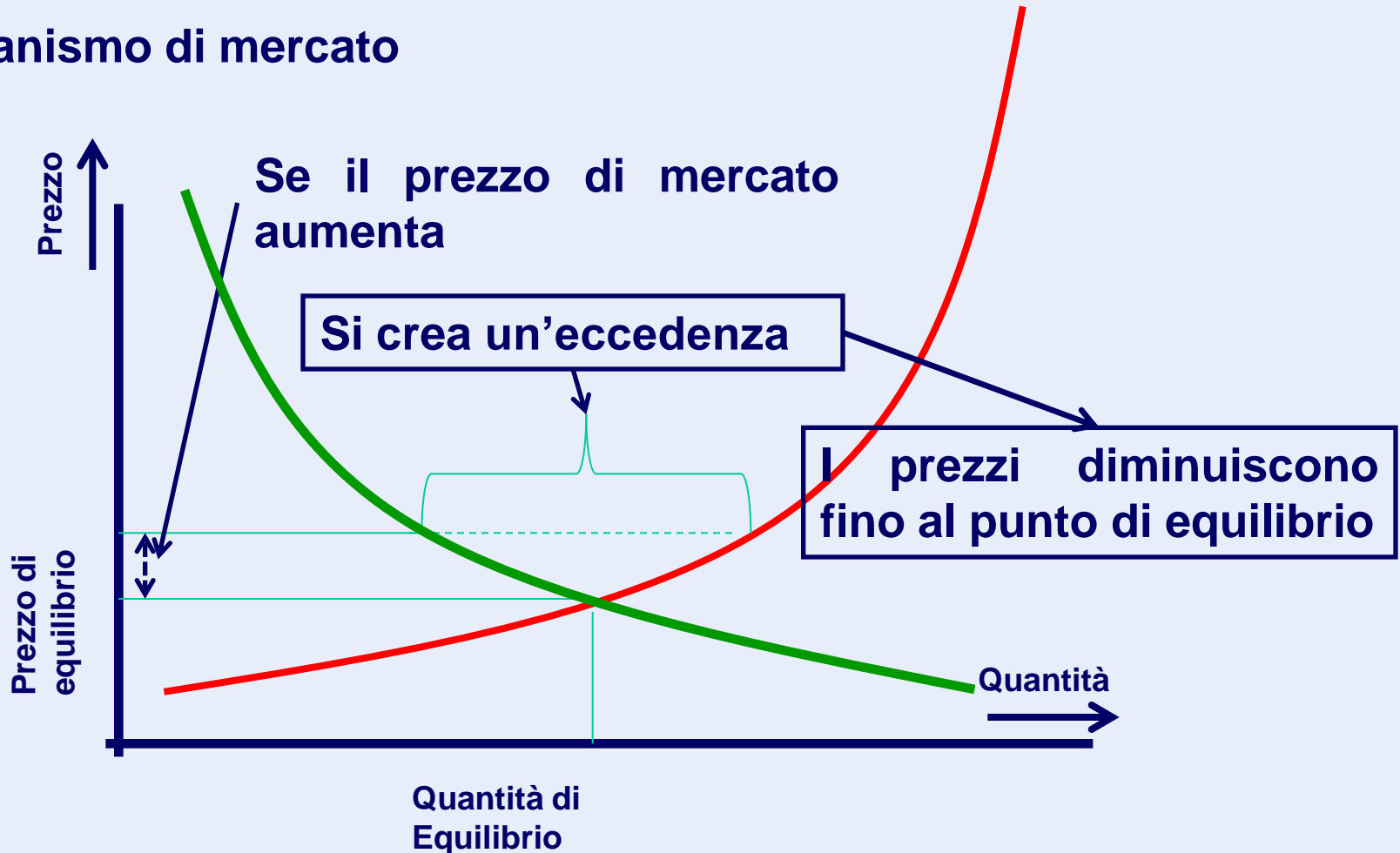


IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il pricing

Il meccanismo di mercato

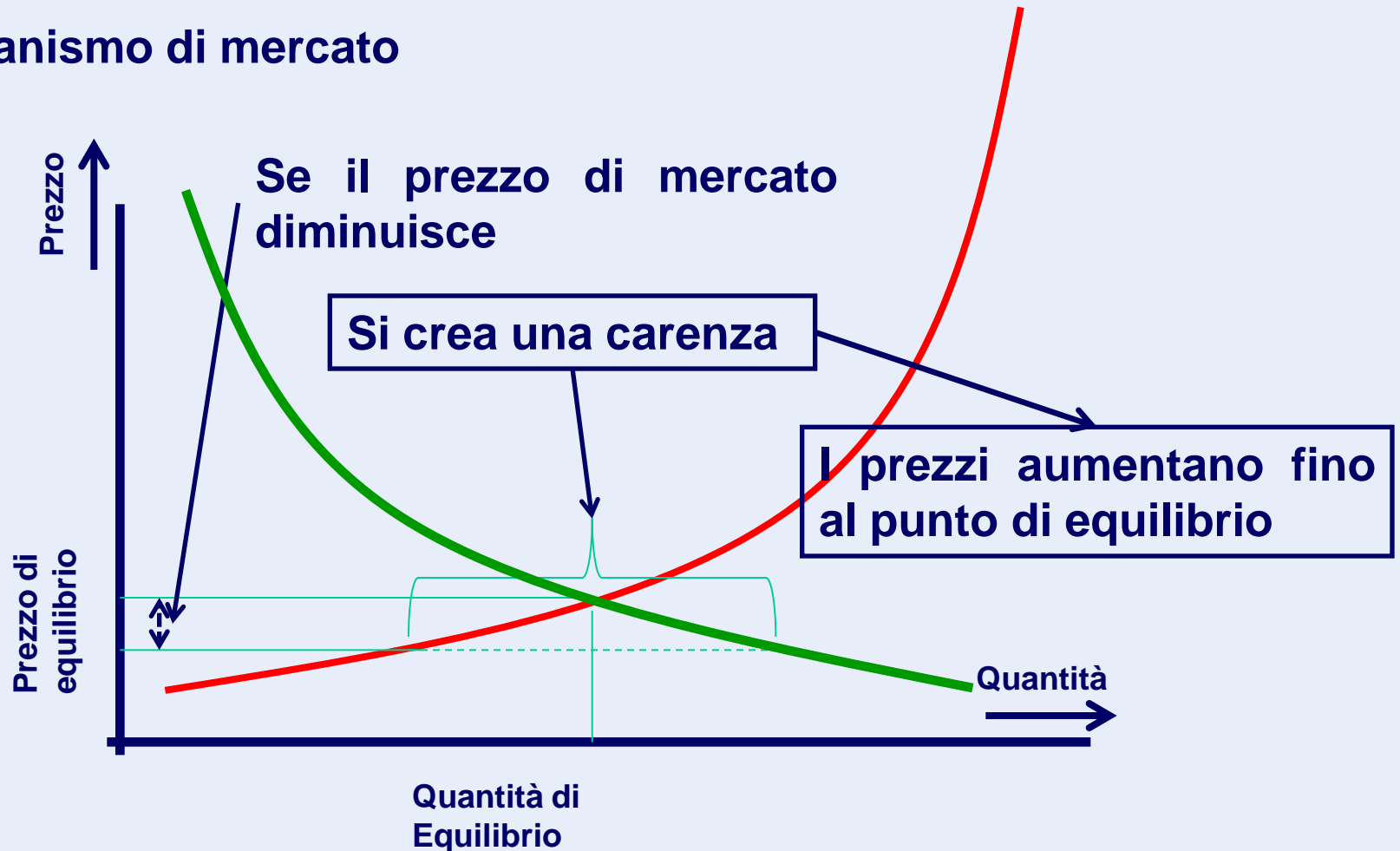


IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il pricing

Il meccanismo di mercato



IL BUSINESS PLANNING



▶ 3.1 La strategia: il pricing

Per i nostri obiettivi sarà sufficiente utilizzare alcuni spunti di ragionamento che possono aiutarvi senza richiedere approfondite conoscenze di economia e di analisi matematica

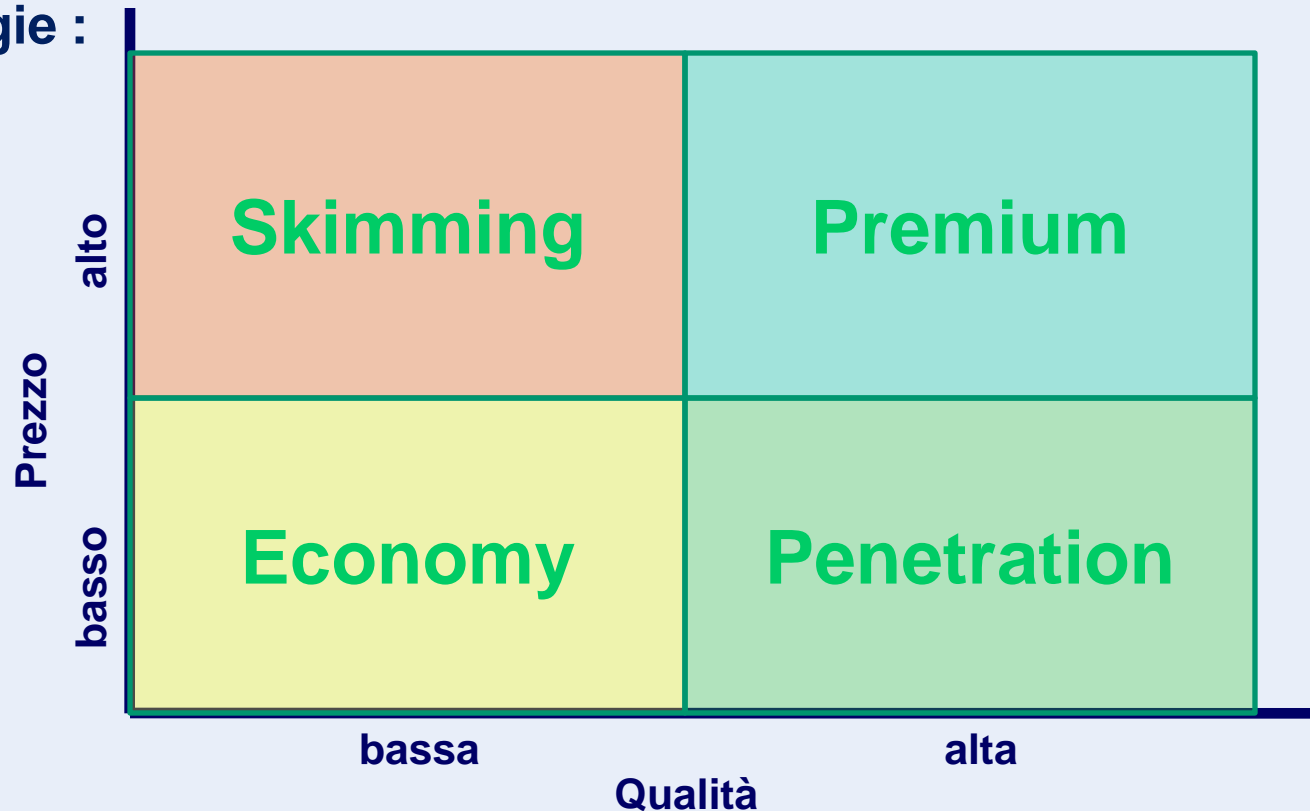
Utilizziamo una schematizzazione del vostro rapporto qualità/prezzo identificando quattro aree

IL BUSINESS PLANNING

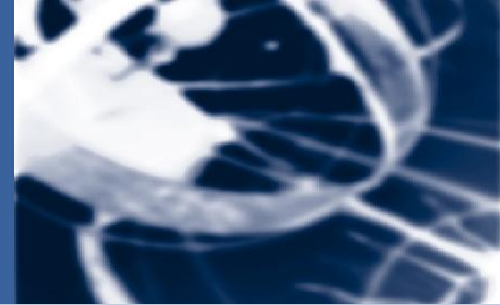


3.1 La strategia: il pricing

La matrice delle strategie di prezzo individua quattro possibili strategie :



IL BUSINESS PLANNING

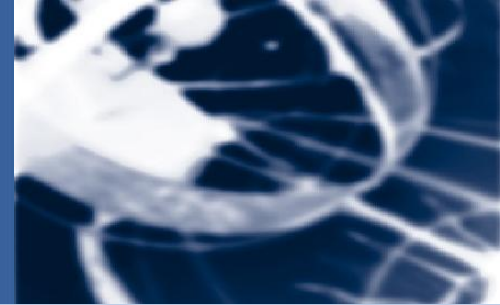


3.1 La strategia: il pricing

La matrice delle strategie di prezzo individua quattro possibili strategie :



IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il pricing

La matrice delle strategie di prezzo individua quattro possibili strategie :

Se volete “aggredire” un mercato e far conoscere la vostra alta qualità, potreste tenere i prezzi bassi rispetto al mercato, come “teaser”, per poi farli crescere non appena avrete raggiunto la notorietà

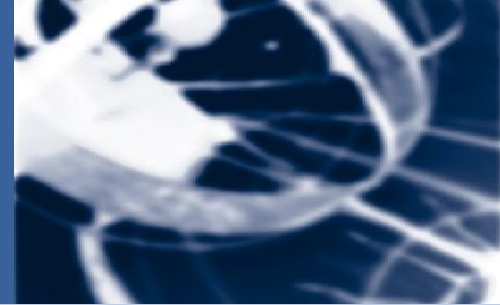
Penetration

bassa

alta

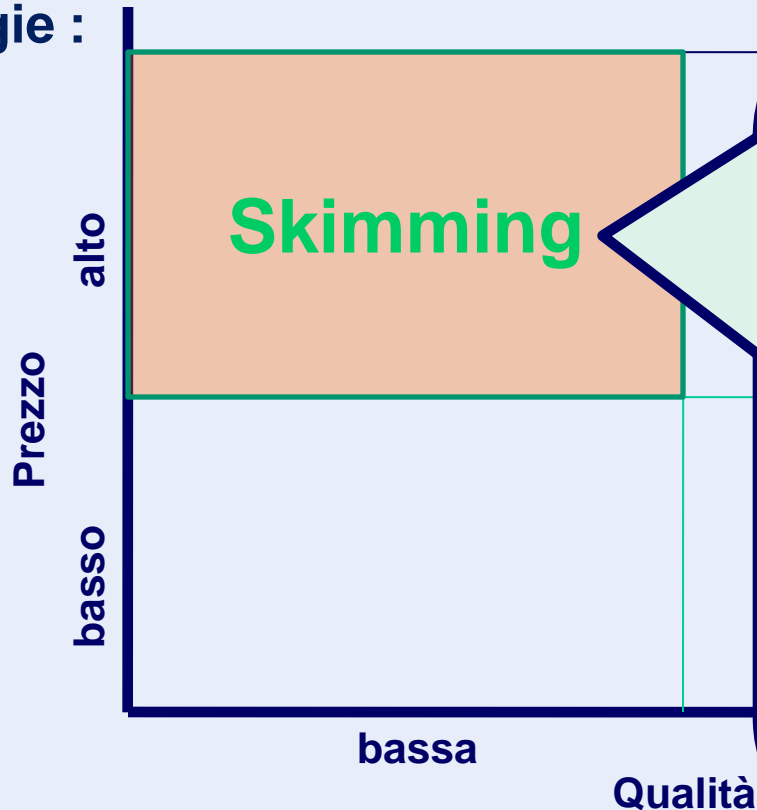
Qualità

IL BUSINESS PLANNING



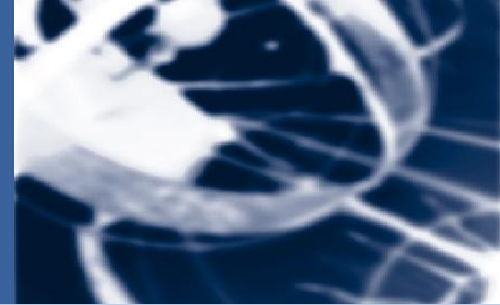
3.1 La strategia: il pricing

La matrice delle strategie di prezzo individua quattro possibili strategie :



Se siete in possesso di interessanti vantaggi competitivi, potete proporre alti prezzi anche per prodotti di bassa qualità, ma attenzione una situazione di questo tipo (alti prezzi-bassa qualità), solitamente attrae nuovi competitor che vi spingeranno o ad abbassare i prezzi o ad investire per mantenere i vantaggi competitivi

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il pricing

La matrice delle strategie di prezzo individua quattro possibili strategie :



Se siete in possesso di un servizio/prodotto “unico” ed il vostro vantaggio competitivo è sostanziale, non avete competitor e potete applicare il massimo prezzo che il cliente può accettare

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il piano di comunicazione

Avete così definito la vostra strategia di prezzo e, conseguentemente, anche i volumi target di vendita

Ora è importante far mente locale sul seguente concetto:

Le persone non comprano un “prezzo”

Il prezzo è ciò che il cliente è disposto a pagare per avere il valore da lui percepito del vostro prodotto/servizio

E' necessario, quindi, che il cliente “percepisca” o meglio “conosca” il valore della vostra offerta



Dovete definire il vostro Piano di Comunicazione

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il piano di comunicazione

E' importante predisporre in modo accurato il proprio piano di comunicazione, all'interno del quale devono essere individuati:

- ✓ I segmenti di mercato target
- ✓ I messaggi da trasmettere
- ✓ I canali da utilizzare

Il piano commerciale mira a far conoscere il valore del vostro servizio/prodotto ai segmenti di mercato che voi avete selezionato come vostro obiettivo all'inizio del lavoro

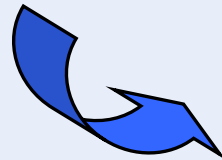
IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il piano di comunicazione

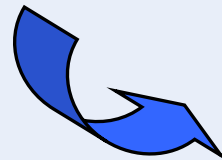
Deve, quindi, essere elaborato tenendo conto delle caratteristiche dei segmenti di mercato scelti:

- ✓ **Fattori di competitività privilegianti**



Aiutano a definire il messaggio

- ✓ **Facilità di accesso e familiarità con i vari canali possibili**



**Aumentano il rapporto
costo/efficacia**

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il piano di comunicazione

La conoscenza del segmento di mercato target è basilare per la scelta degli strumenti di comunicazione e del messaggio da far passare

Ogni segmento di mercato ha una sua personale “accessibilità” e “sensibilità” ai possibili, differenti strumenti di comunicazione, che d’altra parte possono avere un diverso rapporto costo/efficacia per i vostri obiettivi

Non solo, ma anche il tipo di messaggio che si vuole trasmettere influenza la scelta del media più efficace

Per il nostro albergo, più volte utilizzato come esempio:

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il piano di comunicazione

Per il mercato leisure da STD Room, i messaggi da comunicare possono essere:

- ✓ Il Prezzo (peso= 50%)
- ✓ La prenotabilità via internet (peso= 30%)

Mentre il mercato Corporate da Suite de luxe, i messaggi da comunicare possono essere:

- ✓ Eleganza e dimensioni della stanza (peso= 30%)
- ✓ Hall accogliente (peso= 20%)
- ✓ Presenza di sale di riunione (peso= 20%)

IL BUSINESS PLANNING



▶ 3.1 La strategia: il piano di comunicazione

Scegliendo di utilizzare i media che più facilmente possono raggiungere i diversi target di mercato

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia: il piano di comunicazione

Definiti i canali di comunicazione, ne avrete definito anche il costo e la relativa distribuzione nel corso del primo anno e dei successivi

Dovete ricordarvi che i costi relativi alla prima campagna di comunicazione possono essere considerati costi ammortizzabili su più esercizi e, quindi, pur rientrando nel calcolo del cash-flow del primo anno, non gravano totalmente sul primo conto economico

IL BUSINESS PLANNING



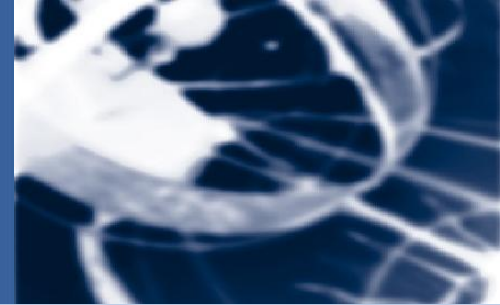
3.1 La strategia

Ora c'è un'ultima cosa da definire per completare il vostro “marketing mix”:

- ✓ **La Strategia di distribuzione**

La strategia di distribuzione definisce i canali attraverso i quali il vostro prodotto/servizio raggiungerà il segmento di mercato scelto ed i relativi impatti economici

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

Oltre a portare il vostro prodotto/servizio fino al cliente (funzione logistica), il canale di distribuzione dovrà far fronte anche alle seguenti funzioni:

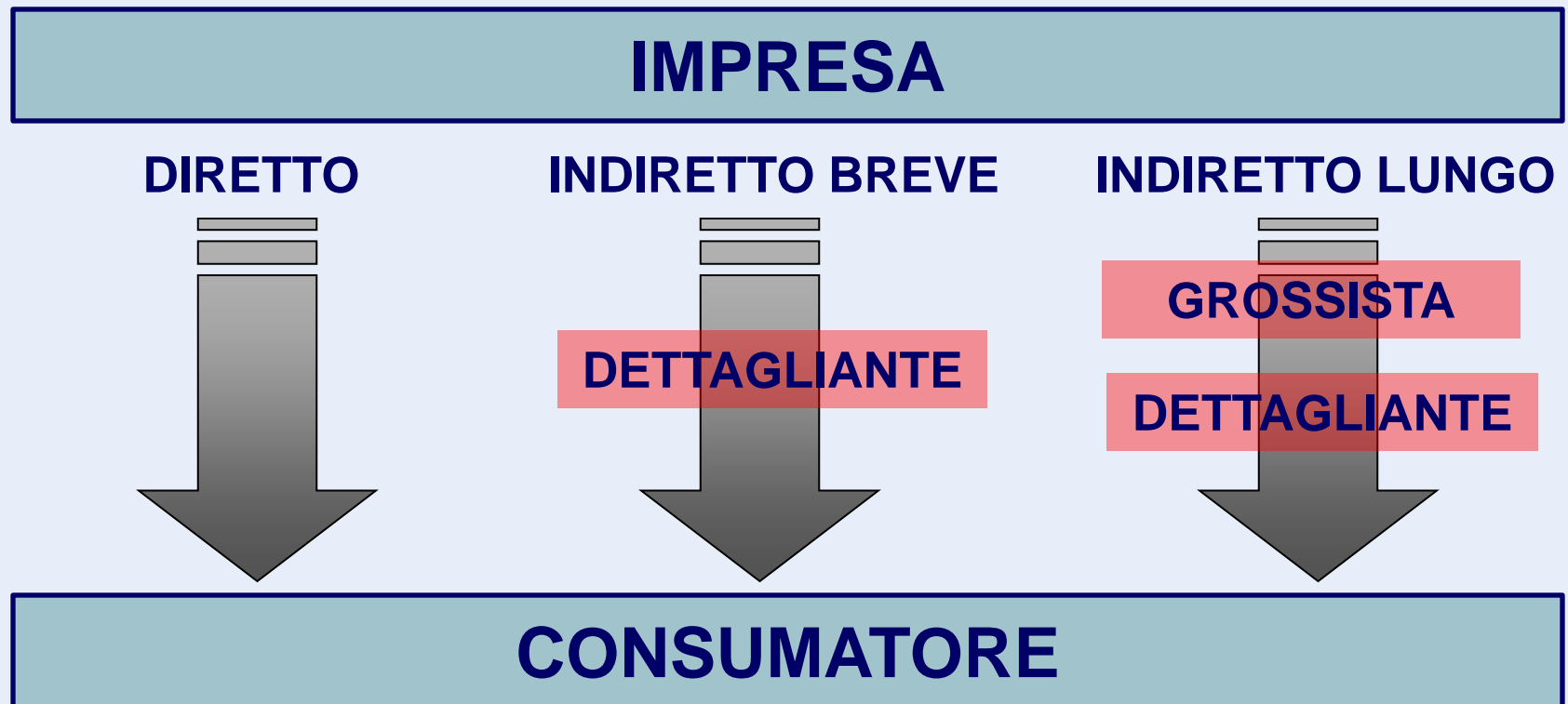
- ✓ **Comunicazione** Deve far arrivare al vostro cliente i vostri messaggi
- ✓ **Commerciale** Deve permetterne la vendita
- ✓ **Economico/finanziarie** Deve permettere l'incasso del ricavato dalla vendita

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

Il cliente finale può essere raggiunto attraverso diversi canali :



IL BUSINESS PLANNING



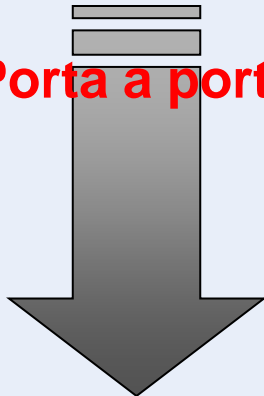
3.1 La strategia

Alcuni esempi :

IMPRESA

DIRETTO

Porta a porta



**AVON
WORWERK**

CONSUMATORE

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

Alcuni esempi :

IMPRESA

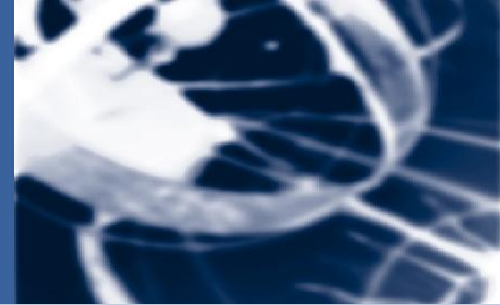
DIRETTO

Porta a porta
Per corrispondenza

**EURONOVA
POSTALMARKET**

CONSUMATORE

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

Alcuni esempi :

IMPRESA

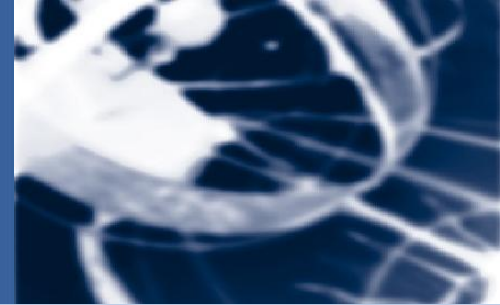
DIRETTO

Porta a porta
Per corrispondenza
P.V. di proprietà

**BULGARI
TOD'S**

CONSUMATORE

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

Alcuni esempi :

IMPRESA

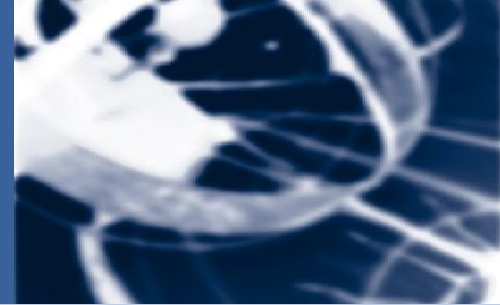
DIRETTO

Porta a porta
Per corrispondenza
P.V. di proprietà
Internet

**DELL Computer
LOW COST AIRLINES**

CONSUMATORE

IL BUSINESS PLANNING



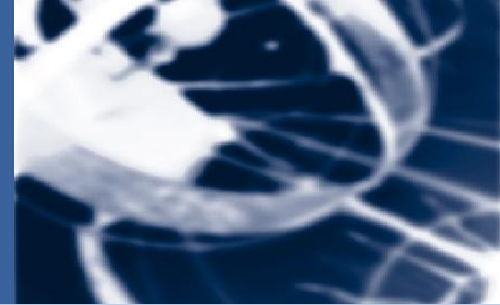
3.1 La strategia

La distribuzione diretta:

	PREGI
•	Coincidenza d'obiettivi
•	Efficacia (controllo diretto)
•	Conoscenza rapida dei mutamenti di mercato

	DIFETTI
•	Elevati costi fissi
•	Difficoltà di raggiungimento di ampi mercati
•	Poco flessibile

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

Alcuni esempi :

IMPRESA

INDIRETTO BREVE

DETTAGLIANTE

- **UNIEURO**
- **MEDIAWORLD**
- **AUTO**
- **HOTEL**

CONSUMATORE

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

La distribuzione indiretta breve:

	PREGI
•	Comunanza di obiettivi con i dettaglianti
•	Possibilità di ampia copertura del mercato

	DIFETTI
•	Elevati investimenti per una efficiente logistica
•	Perdita del contatto diretto con il cliente
•	Rischio di affidare la distribuzione a soggetti diversi dall'impresa

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

Alcuni esempi :

IMPRESA

- **PRODOTTI COMMERCIALI DI LARGO CONSUMO**
- **PACCHETTI TURISTICI**
- **BIGLIETTERIA AEREA (GDS)**

INDIRETTO LUNGO

GROSSISTA

DETTAGLIANTE

CONSUMATORE

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

La distribuzione indiretta lunga:

	PREGI
•	Costi fissi ridotti o nulli
•	Elevata flessibilità

	DIFETTI
•	Totale perdita di contatto con il cliente finale
•	Rischio che il grossista diventi la figura dominante del canale (gestisce lui i dettaglianti)

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

Oltre a selezionare uno (o più) canali di distribuzione, dovrete definire anche la copertura distributiva per voi ottimale:

- ✓ **Esclusiva** Il vostro prodotto/servizio potrà essere venduto da un solo intermediario per una definita zona
- ✓ **Selettiva** Il vostro prodotto/servizio potrà essere venduto da un ristretto numero di intermediari, da voi selezionati
- ✓ **Intensiva** Il vostro prodotto/servizio sarà disponibile nel maggior numero possibile di punti di vendita

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

La vostra scelta qui sarà guidata dalle vostre:

- ✓ **Strategie di marketing (unicità, leader di prezzo)**
- ✓ **Necessità di controllo del mercato (prodotto dog, cow, star o ?)**
- ✓ **Market Share e forza dei competitor**

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

In pratica sceglierete una distribuzione:

- ✓ **Esclusiva** Per differenziarvi, facendo leva sulla qualità/unicità del vostro prodotto/servizio

- ✓ **Selettiva** Per prodotti ad acquisto ragionato, selezionando il distributore in funzione della sua ubicazione, competenza tecnica, qualità del servizio offerto

- ✓ **Intensiva** Per prodotti di acquisto corrente (lo compro se lo vedo), per avere la massima penetrazione di mercato

IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

L'ultima cosa da definire sarà la vostra politica di incentivazione:

Come pensate di retribuire il canale di vendita per il suo servizio di intermediazione

Ogni prodotto/mercato ha le sue regole, normalmente per la vendita di servizi di turismo l'intermediario viene retribuito in percentuale sui volumi di vendita che genera, con un'aggiunta, in molti casi, di un bonus al raggiungimento di target di vendita stabiliti

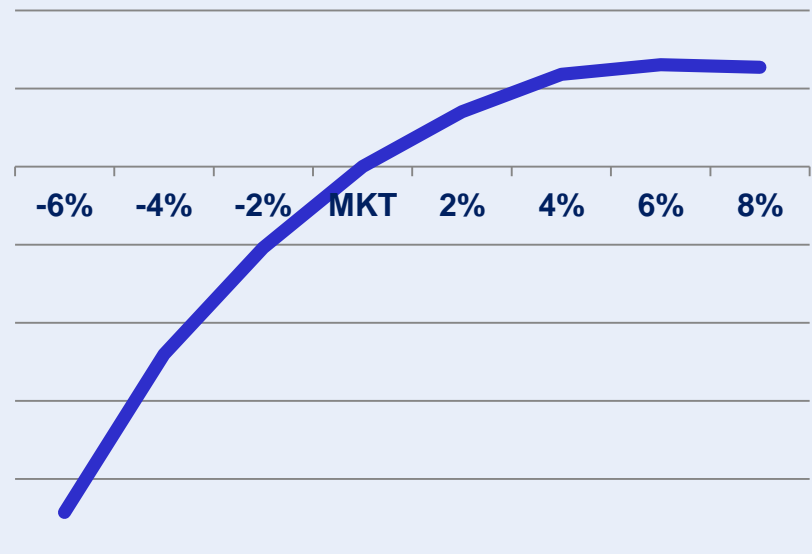
IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

ATTENZIONE

- ✓ Ridurre le provvigioni è un'azione positiva solo se:
 - Il vostro è un Brand noto
 - Il vostro Market Share è alto
 - Avete la reale possibilità di effettuare vendite dirette
- ✓ Aumentare le provvigioni può far acquisire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, ma, oltre un certo limite si satura il mercato e non aumentano più i clienti pur continuando ad aumentare i costi di distribuzione



IL BUSINESS PLANNING



3.1 La strategia

Avete, così definito tutte le vostre strategie, cioè avete definito il vostro:

Marketing Mix

- ✓ **Prodotto**
- ✓ **Prezzo**
- ✓ **Promozione**
- ✓ **Distribuzione**