



Valutare la Business Idea

Paolo Gubitta
(Università di Padova)
paolo.gubitta@unipd.it

2 aprile 2007

Obiettivi dell'incontro

Chiarire concetto, componenti e dinamiche della *Business Idea*

Illustrare gli strumenti per compiere l'analisi competitiva

Fornire qualche cenno su legame tra

- Contesto competitivo e strategia

Cenni alla stima della domanda

Al termine dell'incontro dovremmo ...

Saper descrivere in modo preciso la nostra
Business Idea

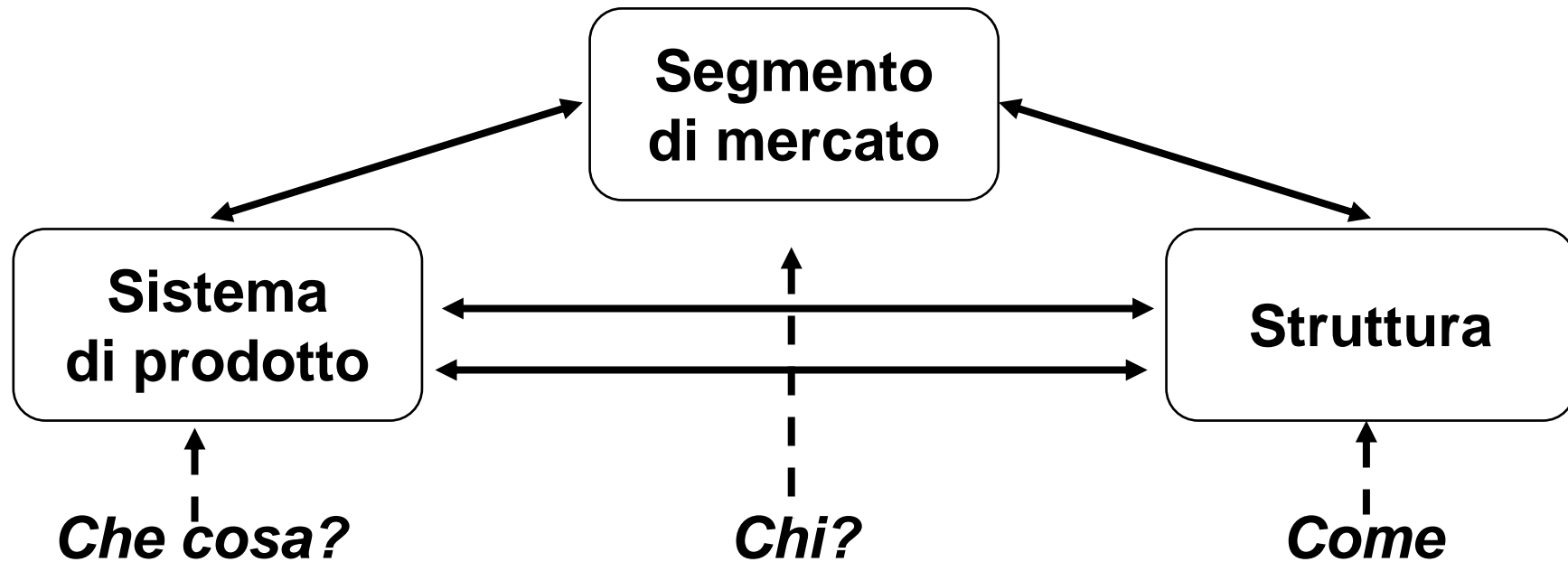
- Nelle sue componenti
- Nelle sue relazioni interne ed esterne

Avere il quadro per poter iniziare a raccogliere e organizzare info per la redazione del BP

In altri termini

- Possiamo iniziare a lavorare, organizzando in modo strutturato *i contenuti del nostro progetto*

Gli elementi di una *Business Idea*



Il segmento di mercato

Le domande chiave

In quali mercati o segmenti si intende competere?

Quali sono le *dimensioni* del segmento?

- Valutare le potenzialità di un mercato

Quali sono i fattori critici di successo?

Chi sono i concorrenti?

- Quali caratteristiche presenta la loro offerta?
- In cosa si differenzia il nostro sistema prodotto?

Il segmento di mercato

Come individuarlo

Definire il mercato obiettivo

- Clienti ai quali l'impresa si rivolge
 - Qualche cenno a come misurare il numero di clienti

Orientarsi al mercato

- Sapersi "mettere nei panni del cliente"
- Utilizzare il proprio *portafoglio di competenze*
- Immaginare nuovi prodotti, funzionalità ...

E se ci sono segmenti vuoti?

Come fare concretamente la segmentazione?

- Rinvio

Il sistema di prodotto

Le domande chiave

Quale sistema prodotto intendiamo offrire?

A quali prezzi?

- Dal fare al vendere: fissare il prezzo di un prodotto o servizio

Gamma ampia o limitata?

Anche dei servizi accessori?

Il marchio e l'immagine contano?

- ... oppure il cliente **deve percepire** la differenza del prodotto

Il sistema di prodotto

Come progettarlo

Gli elementi materiali

- Prodotto principale; Prodotti complementari e Prodotti accessori

Gli elementi immateriali

- Quali sono?
- Quanto pesano nel processo di acquisto?

I servizi

- Servizi di base
- Servizi complementari
- Servizi accessori

La struttura

Le domande chiave

Come strutturare l'azienda?

Con quali persone?

Come impostare la produzione?

- Definire una strategia di produzione

Make or buy?

- Le tecniche per l'analisi dei costi

Quali strategie distributive? E quali (eventuali) partner?

La struttura

(solo) Qualche approfondimento

Se la vostra idea di business diventerà realtà...
lavorerete in strutture ...

- Snelle
 - Cade la differenza tra **chi sa** (staff) e **chi fa** (line)
- Ad elevata professionalità
 - Chi comanda?
- Orientate all'innovazione
 - Come si fa a *non umiliare l'innovatore*
 - Per innovare bisogna *poter sbagliare*... cioè bisogna sopportare (almeno) un po' di inefficienza

La struttura

(solo) Qualche approfondimento

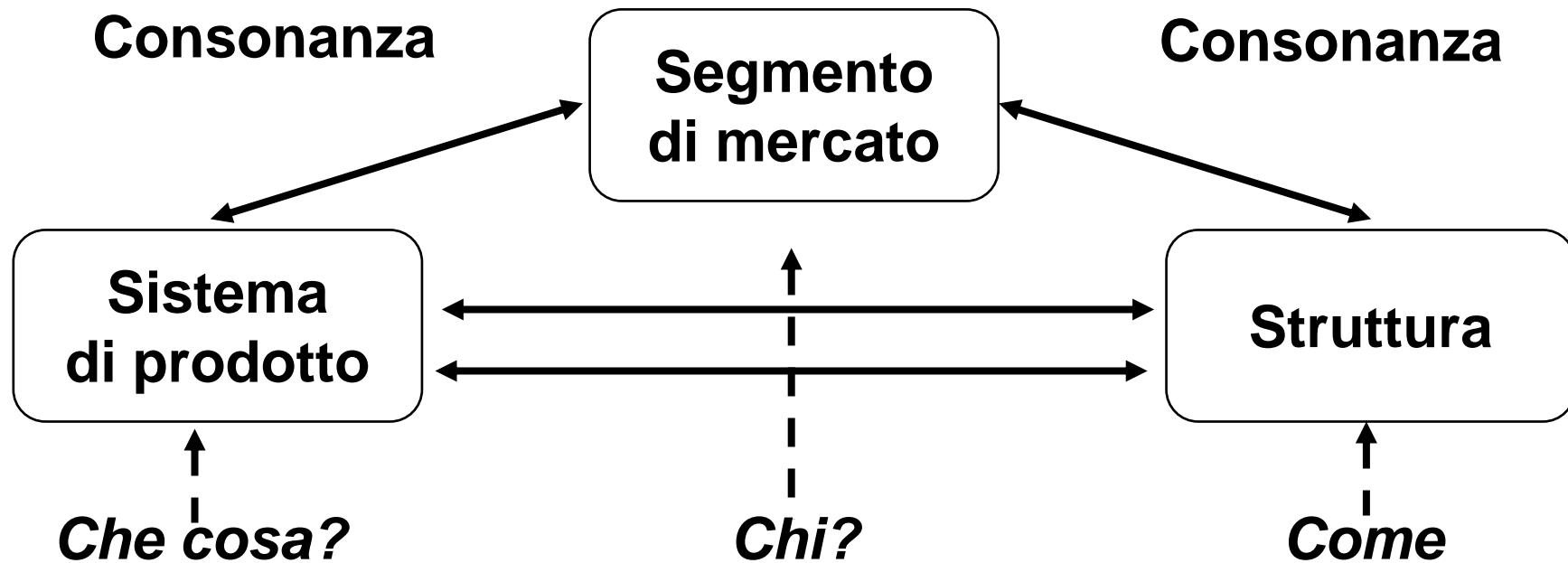
...ed è molto probabile che per *mettere in piedi l'impresa*, sia opportuno *allearsi con qualcuno*

E allora?

- Non annullare le differenze (*not invented here*)
- Legittimare l'alleanza
- Garantire la continuità delle risorse destinate all'alleanza
- Enfatizzare il carattere cooperativo

Il collante della *Business Idea*

La consonanza



Quando la *consonanza* viene meno *Un caso arcinoto: Britannica & Encarta*

Segmento di mercato

- famiglie classe media: status, “fare qualcosa per i figli”; grandi biblioteche

Prodotto

- 32 volumi, 40 milioni di parole, Contenuti revisionati e aggiornati ogni 4-5 anni

Struttura

- Organizzazione commerciale aggressiva e brillante

Segmento di mercato

- Chi compra un computer; chi cerca info; chi non ha molti soldi

Prodotto

- 7 milioni di parole; Prodotto “navigabile”

Struttura

- Rete distributiva “terza”
 - venditori di PC offrono in omaggio il cd-rom agli acquirenti

Alla ricerca della consonanza

Un caso meno noto: Funerals.com - 1

L'idea

- Randy:** “Divertenti i funerali?”
- Landy:** “Assolutamente. Renderemo più semplici le scelte quando uno muore. Sai, la bara, la fodera, i fiori, cose del genere”

Segmento di mercato

- Chi pensa che le pompe funebri siano “**luoghi sinistri**”
- Chi ha sensi di colpa

Solo su Internet

- “La Amazon.com degli articoli per funerali”

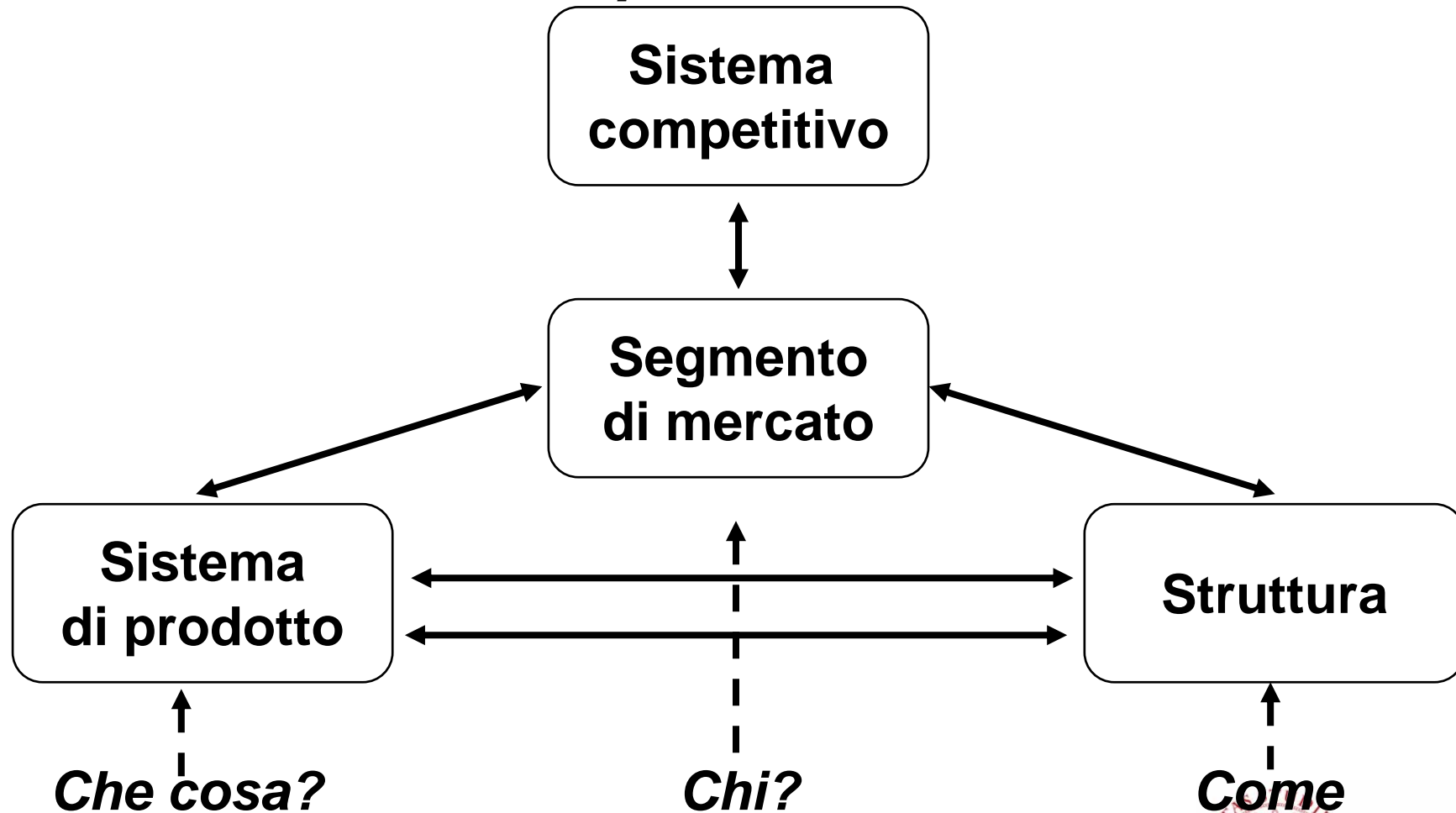
Alla ricerca della consonanza

Un caso meno noto: Funerals.com - 2

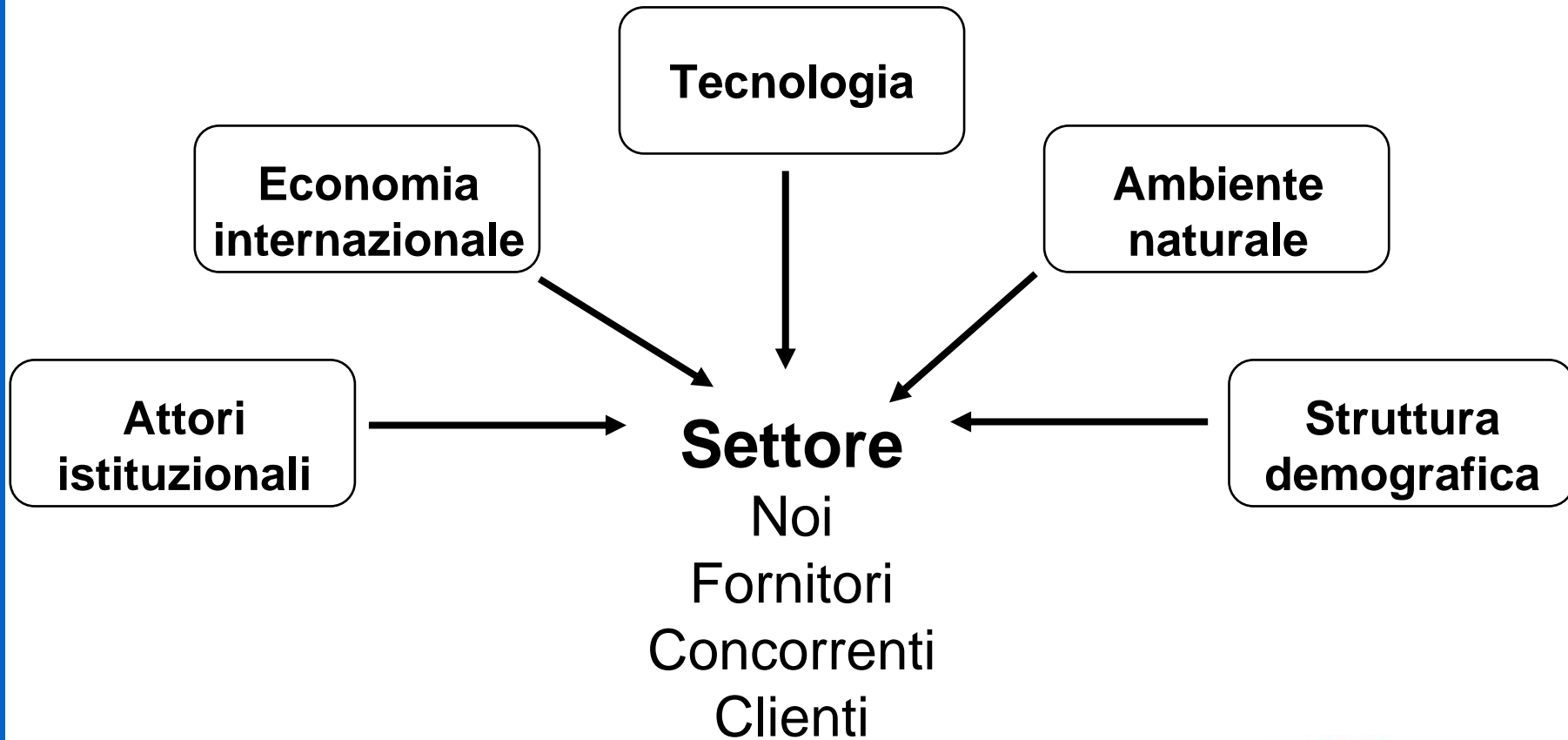
Le regole del gioco

- Ai Venture Capital piace puntare sui mercati con grande potenziale **[stimare l'attrattività di un settore]**
- Come farai ad essere competitivo? **[fammi capire quale è il tuo vantaggio]**
- Che cosa rende il tuo prodotto o i tuoi servizi talmente unici e irresistibili da scoraggiare gli imitatori? **[fammi capire perché un "esterno" non dovrebbe farlo]**
- La composizione della squadra è fondamentale, soprattutto nei business dove non si ha tempo di imparare strada facendo

Cosa manca per completare il quadro? *Il sistema competitivo*



È importante l'ambiente in cui lavoreremo



... ma anche quello che sappiamo fare

L'ambiente

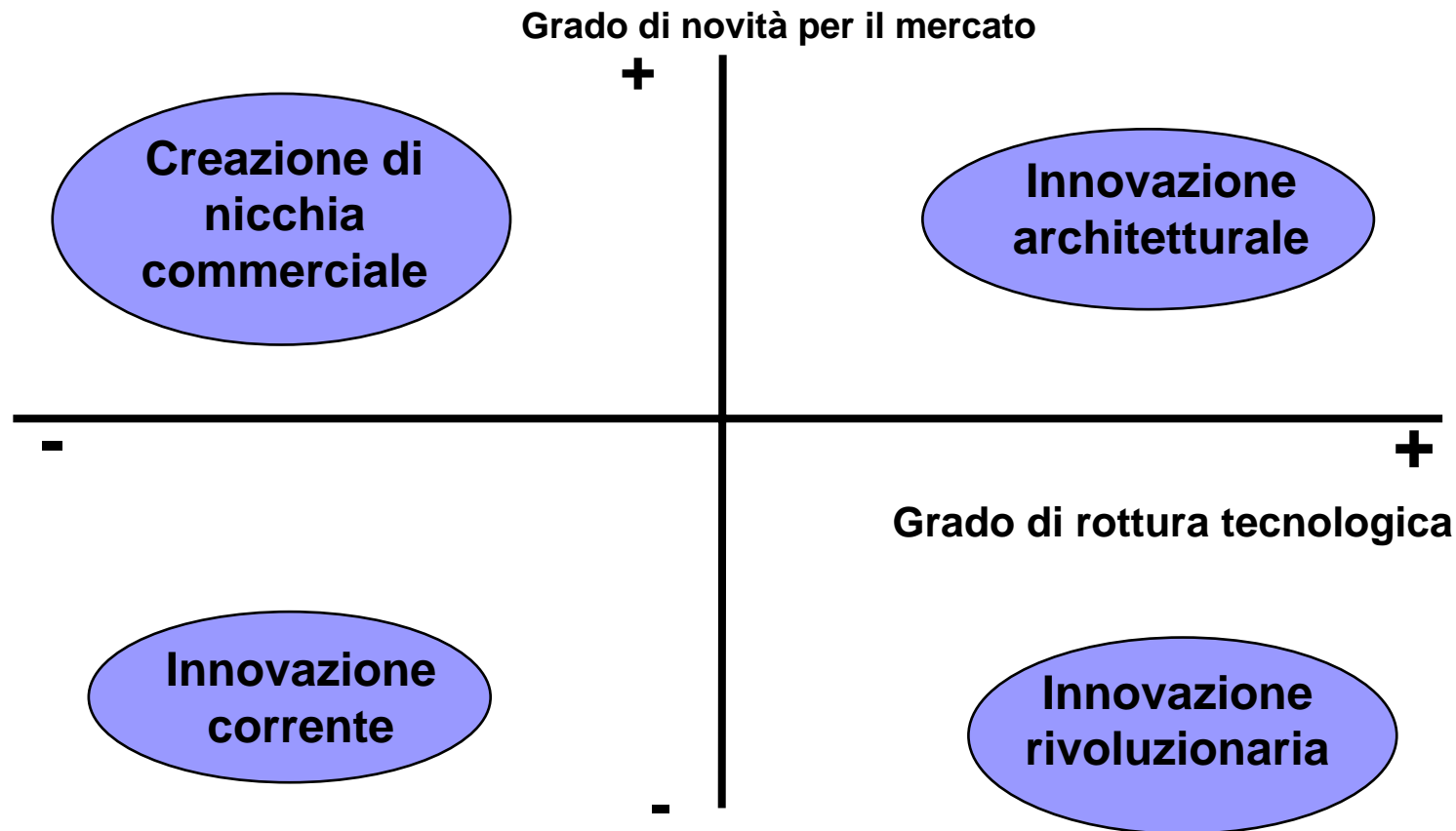
- È mutevole e con traiettorie non definibili

Le nostre **risorse e competenze**

- Sono una base più efficace e stabile per cercare un **vantaggio competitivo difendibile**

- In questa prospettiva
- Si fa il business *innovando*
- E non imitando (o non solo)

Vi ricordate le tipologie d'innovazione? *Ricordate il primo incontro?*



Se siamo di fronte a

Architetturale o Rivoluzionaria

- Creo un nuovo settore
- Occupo un nuovo segmento (magari prima "vuoto")
- Potrei non avere **concorrenti diretti**
- Ma non posso ignorare che qualcuno **potrebbe provarci!**

Nicchia o Corrente

- Entro in un settore che **già esiste**
- E magari **mi posiziono** in un segmento
- Non posso non fare** una analisi strutturata del contesto competitivo
- ... non solo dei concorrenti diretti

Quanto è *attrattivo* il mio settore?

La struttura del settore

- Comportamenti competitivi e livelli di redditività

Gli estremi del continuum

- Concorrenza perfetta e Monopolio
- ***Tante scale di grigi***

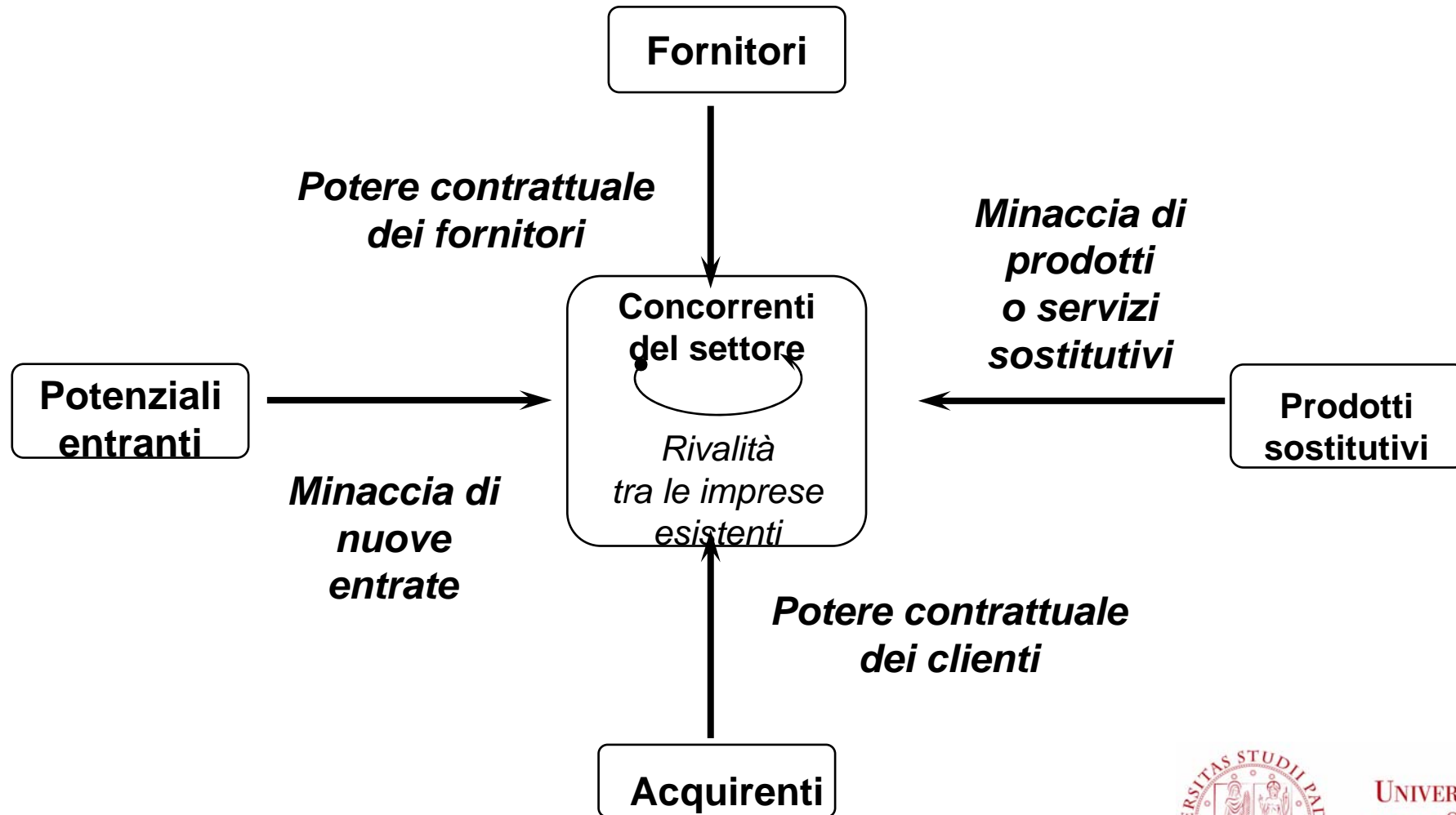
Dalla teoria alla pratica

- Concentrazione; Barriere; Differenziazione; Info

Coeteris paribus, redditività dipende da

- Valore percepito dal cliente
- Intensità della concorrenza
- Potere contrattuale relativo nella catena produttiva

Chi sono i miei competitori?



Cominciamo da dentro (il settore)

I competitori affermati: analizziamoli

Chi sono?

Quali sono i loro obiettivi?

- I risultati sono coerenti? Potrebbero cambiare?

Quale è la loro strategia competitiva?

Cosa pensa il concorrente sul settore?

E cosa pensa su se stesso?

Quali sono i suoi punti di forza? E di debolezza?

Le previsioni: il concorrente ...

- Come reagirà alle nostre mosse (**nostro ingresso**)
- Come evolverà la sua strategia

Cominciamo da dentro (il settore)

Cosa devo considerare

La concentrazione

- Sommo le quote dei principali competitori presenti
- Dove posso trovare le info che mi servono

Capacità produttiva in eccesso

- Come influenza il comportamento?
- Il ruolo della “struttura dei costi” e delle economie di scala

Le barriere all'uscita

“Somiglianza” tra i competitori (obiettivi, costi, strategie)

La possibilità di differenziare il prodotto

E chi vuole entrare (nel settore) *La minaccia di nuove entrate (il nostro caso)*

La *contestabilità* di un settore

I costi sommersi

- Quale impatto sulla vulnerabilità del settore?

Le barriere all'entrata

- Capitali e barriere istituzionali e legali; sono "solo" vincoli**
- Le risorse per differenziare l'offerta
- Le economie di scala (**quale impatto sui comportamenti?**)
- L'accesso ai canali di distribuzione
- La minaccia di ritorsioni

Le barriere all'entrata contano sempre?

- Dipende dal loro livello di efficacia

La concorrenza degli *altri prodotti*

Come individuarli

- Quali bisogni vanno a soddisfare?
- Come evolvono i gusti dei consumatori?
- Esistono vincoli istituzionali? O potrebbero non esserci più e allora

Il ruolo dell'elasticità della domanda al prezzo

Potrei sempre difendermi

- Differenziando (a parità di caratteristiche del prodotto)
- Innovando (modificare funzioni d'uso del prodotto)

Il potere dei fornitori e dei clienti

La sensibilità al prezzo degli acquirenti

- Importanza del componente rispetto al costo totale
- Livello di differenziazione dei produttori
- Importanza del prodotto acquistato per la qualità del loro prodotto

Il potere contrattuale relativo

- Dimensione e concentrazione rispetto ai fornitori
- Informazioni possedute
- Capacità di integrazione

«Ma il gioco vale la candela?»

Stimare la domanda del mercato: cenni e rinvio

Domanda primaria

- Primaria - Domanda di tutte le imprese di un settore di mercato
- Selettiva - Domanda di una sola impresa

Fattori incontrollabili

- clienti finali, clienti intermedi, concorrenti, ambiente di marketing

Quanti mercati

- Totale, Potenziale, Servito

«Ma il gioco vale la candela?»

Stimare la domanda del mercato: cenni e rinvio

(ad esempio) Il metodo a catena

- Faccio una stima di
- Mercato servito, Frequenza d'uso, Mercato potenziale, Capacità di penetrazione

(ad esempio) Indice di consumo

Ricordarsi di farsi la seguente domanda

- Come varia la domanda (in %) al variare del prezzo (in %)

Devo proprio inventarmi tutto? *Potrei prendere spunto dai migliori*

Nella ricerca dell'assetto ottimale ... fare un po' di *benchmarking*

- Identificare l'attività che ci interessa
- Identificare l'organizzazione leader
- (confrontarsi sui risultati conseguiti) **[per ora non possiamo farlo]**
- Analizzare le ragioni
- Ridefinire obiettivi, ridisegnare processi, modificare aspettative

Non è facile! - L'importanza dell'ambiguità causale

Per saperne un po' di più

Alcuni riferimenti utili

Un supporto per
mettere nero su bianco



Una lettura
per farsi qualche domanda



Una lettura
alternativa



Paolo Gubitta

Associato di Organizzazione Aziendale alla Facoltà di Economia dell'Università di Padova

E' associato all'Italian Family Research Academy (ITFERA)

E' componente del Comitato Tecnico Scientifico della Fondazione Centro Studi Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti

E' Direttore Scientifico del Master per Imprenditori di Piccole e Medie Imprese della Fondazione CUOA



Tra le sue pubblicazioni

(con M. Ametis), *Collaborare per Competere*, Franco Angeli, Milano, 2006

“Dopo il *make or buy, lo share*”, in *Sviluppo & Organizzazione*, 210, 2005

(con P. Costa), *Organizzazione Aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 2004

“Aziende Piccole, Grandi Imprese”, in *Sviluppo & Organizzazione*, 202, 2004

Per stampare

- più slide per pagina (2, 4, 6 eccetera)
- in bianco e nero

Indicare le proprie preferenze tra le opzioni di stampa della propria stampante

- File – Stampa – Stampa di