



**l'innovazione
NON SI FA DA SOLI**
INICERCA, UNIVERSITÀ, IMPRESA, ENTI PUBBLICI
HANNO BISOGNO L'UNO DELL'ALTRO PER FARLO SUCCEDERE



La costruzione del «business case» come strumento di sviluppo di progetti imprenditoriali innovativi

Cinzia Parolini



Progetto "Creare impresa e diffondere tecnologia a partire dalle risorse" - Attività cofinanziata dall'Unione Europea a valere sul PO FESR 2007-2013, ASSE I, Linea di Intervento 1.2, Azione 1.2.3 "Sostegno Regionale per il Transferimento di Conoscenza"



Temi del Workshop

- Cosa è un business plan (cenni)
- Il progetto imprenditoriale dietro al business plan
- La specificità delle innovazioni basate su innovazioni tecnologiche
- Mercato e concorrenza
- Identificare e comunicare la propria Unique Selling Proposition
- Il punto di vista degli investitori istituzionali

Il business plan

Finalità

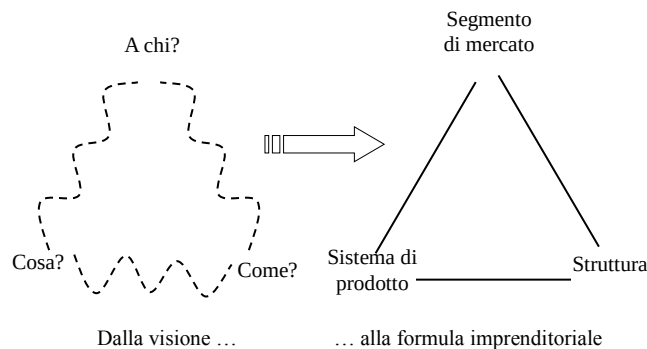
Il business plan è uno degli output del processo di formulazione della strategia, oltre a piani strategici, piani operativi, budget.

- è un documento orientato al futuro
- ha per oggetto uno specifico business
- si mette a punto non in periodi di tempo predefiniti, ma quando serve
- con un orizzonte di medio termine (almeno fino a quando si va a regime)
- si compone di una parte qualitativa e di una quantitativa
- il processo è più importante del documento finale

***Plans are worthless, but planning is everything
(Eisenhower)***

3

Dalla visione al progetto imprenditoriale



4



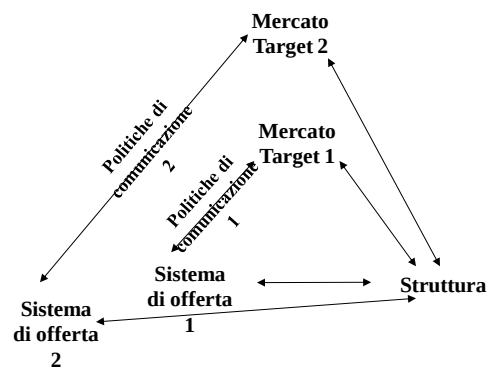
Flou: dal piumone al letto tessile



5



Modelli di business multipli



6



Le domande per lo sviluppo di un BP - 1

- Che profilo hanno i clienti che si vogliono servire?
 - Clienti e Non clienti
- Quali dei loro bisogni si intendono soddisfare e quali no?
 - Impliciti ed espliciti
- Con che sistema di offerta?
- Come ci faremo conoscere dai clienti?
- Come distribuiremo, produrremo e aggiorneremo il prodotto?

7



Le domande per lo sviluppo di un BP - 2

- Chi sono i competitor? Che strategia hanno?
- Quali sono i trend in atto nel mercato?
- L'idea è sostenibile?
- Qual è il raggio d'azione geografico ideale?
- Come definiremo il prezzo? Come sarà il revenue model?
- Qual è la struttura economica del business? La scala è rilevante? Quali sono gli investimenti necessari?

10

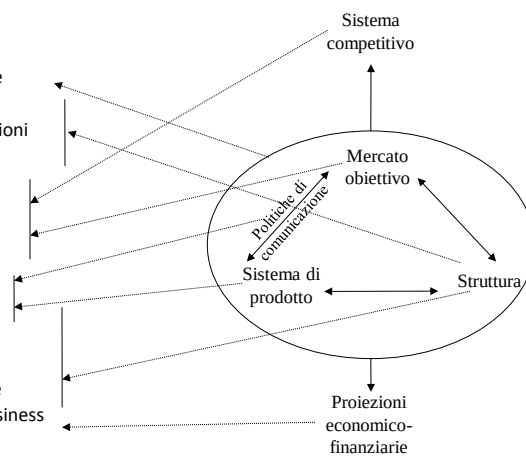
Il processo di sviluppo di un'idea di business



11

Formula imprenditoriale e business plan

- Indice
- Sintesi del progetto imprenditoriale
- L'impresa
- Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
- Il mercato di sbocco
- La concorrenza
- I mercati di approvvigionamento
- Il prodotto/servizio offerto
- Il piano di marketing
- La struttura tecnico-industriale
- Aspetti organizzativi
- Network
- Le previsioni economico-finanziarie
- I rapporti con il destinatario del business plan



12



Fonti di idee imprenditoriali innovative

I cambiamenti ambientali

- Evoluzione scientifica e tecnologica
- Evoluzione demografica e sociale
- Evoluzione economica
- Evoluzione nelle risorse naturali e ambientali
- Azioni politiche e cambiamenti nelle regolamentazioni

Problemi irrisolti e gap nel mercato

13



Fonti di idee imprenditoriali

Evoluzione scientifica e tecnologica

- Risultati “dirompenti”
- Imprevedibilità
- Finestra tecnologica
- Rischi connessi alle innovazioni “technology push”
- Difficoltà a stimare la domanda
- Sbocchi inaspettati
- Effetto rete/Esternalità positive

14



Il gap di consumatori:

Scoprire non consumatori per creare nuova domanda



1983: Dr Martin Cooper shows the Motorola's DynaTAC
30' talk, 10 hours to recharge
Price: 3,995 US\$

Dr Martin Cooper is considered the inventor of the first portable handset and the first person to make a call on a portable cell phone in April 1973. The first call he made was to his rival, Joel Engel, Bell Labs head of research

- Nel 1987 un'importante azienda di consulenza internazionale predispose una penetrazione massima dei telefoni cellulari fra la popolazione britannica del 9%
- Nel 2011 il tasso di penetrazione era del 130% in UK e del 151% in Italia

15



Descrivere un progetto imprenditoriale

1. Sintesi del progetto imprenditoriale (Executive Summary)
2. L'impresa/Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave
3. Evoluzione tecnologica
4. Il mercato di sbocco
5. La concorrenza
6. Il prodotto/servizio offerto
7. La struttura tecnico-industriale, di R&S, commerciale, aspetti organizzativi e Network

16

1. Executive Summary

Executive summary & Fatti rilevanti (1-2 pagine)

- ❑ Chi sono i proponenti
- ❑ Breve descrizione della business idea
 - ❑ USP (Unique Selling Proposition)
 - ❑ Cosa rende il progetto unico
 - ❑ Quali opportunità vengono colte
 - ❑ → Mission & Vision
- ❑ Principali obiettivi economico-finanziari (ammontare dell'investimento, fatturato previsto, ROI)
- ❑ L'executive summary dovrebbe rispondere alle seguenti domande:
 - ❑ Che tipo di impresa è?
 - ❑ Chi la gestirà?
 - ❑ Cosa ha di speciale il prodotto/servizio offerto?
 - ❑ Di quanti soldi si ha bisogno? In che stadio di sviluppo? Per cosa verranno utilizzati?



Video: Guy Kawasaki
Write a mantra

17

2. L'impresa e il team imprenditoriale

- Nome dell'impresa, struttura legale/proprietaria, localizzazione, dimensioni (Historic Fact sheet)
- Team imprenditoriale e posizioni chiave (profilo e successi del passato). Complementarietà di competenze e di attitudini



"Your past successes are your stepping stones"

Grande team + Piano mediocre > Team mediocre + Grande piano

18



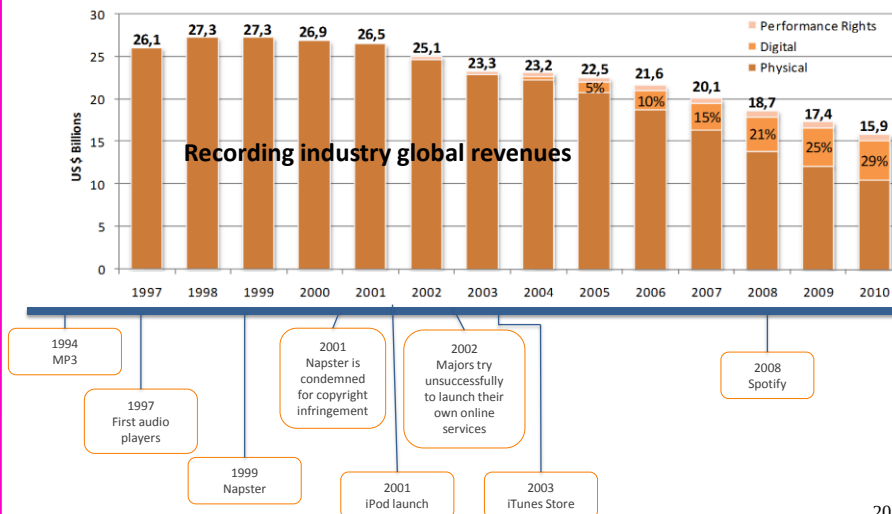
3. Trend tecnologici

- Evoluzioni tecnologiche in atto
- Attenzione ai trend irreversibili e con una traiettoria ben definita
- Presenza di vantaggi di prima mossa
 - Esternalità positive
 - Switching costs
 - Economie di esperienza
- Impatto dei cambiamenti tecnologici sulla struttura economica del business e sul mercato
- La tecnologia proposta è unica? E' difendibile?

19

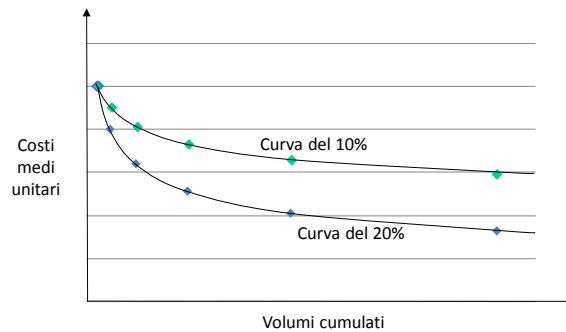


Attenzione ai trend irreversibili



20

Economie di esperienza



21

4. Il mercato

Cosa significa “essere orientati al mercato”

- Non significa appiattirsi sulle preferenze espresse dalla maggior parte dei consumatori
- Significa:
 - Immaginare ciò che il cliente potrebbe apprezzare, anche se ancora non lo sa
 - Preoccuparsi non solo dei clienti diretti (come eventuali intermediari) ma anche degli utenti finali

22

Pensare ai clienti dei clienti

McKesson (Pharmaceutical wholesaler) on independent pharmacies at the end of the 70s: "If our customers are not strong enough to survive against the competition, this generally means that the distribution system made up of our organizations is not an efficient system"



Automated Prescription Systems



Planogram and Store design/layout,
Customized product labeling



Pharmacy Management Systems



Custom Web sites

23

La segmentazione del mercato

I criteri di segmentazione – Mercati consumer

- Variabili geografiche
 - Aree, Densità abitativa, Dimensioni centri abitati, Zone climatiche, Configurazione del territorio, Variabili socio-demografiche connesse alle diverse aree geografiche
- Variabili socio-demografiche
 - Età, Fase del ciclo di vita, Sesso e orientamento sessuale, Fasce di reddito, Occupazione, Livello scolastico, Generazione, Altro
- Variabili psicografiche
 - Stili di vita, Personalità, Valori
- Variabili comportamentali
 - Status dell'utente, Stadio dei non utenti, Benefici ricercati, Occasioni di utilizzo, Quantità consumata, Grado di fedeltà dell'utente, Attitudine verso il bene

24



La segmentazione del mercato

I criteri di segmentazione – Mercati business

- Variabili geografiche
 - Aree, Fase di sviluppo economico, Lingua parlata
- Variabili legate alle caratteristiche delle imprese clienti
 - Dimensioni, Raggio d'azione, Settore, Ruolo occupato nella filiera produttiva
- Variabili organizzative
 - Organizzazione della funzione acquisti, Struttura di potere, Politica degli acquisti del cliente
- Variabili comportamentali
 - Benefici ricercati, Quantità acquistate, Status del cliente

26

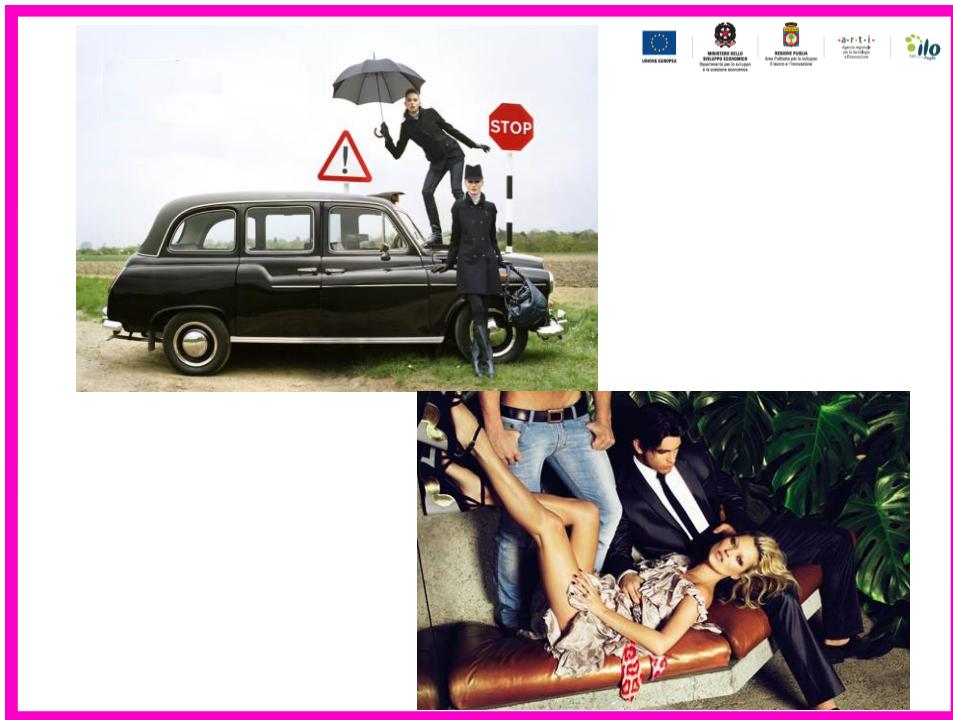


La segmentazione del mercato

Come segmentare?

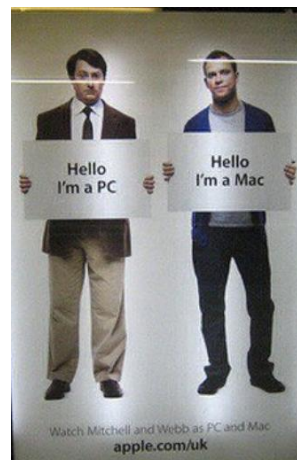
- Considerare anche i criteri di segmentazione specifici di settore
- I criteri di segmentazione da privilegiare dipendono:
 - Dal settore
 - Dall'obiettivo perseguito
 - Stima della domanda → Variabili geografiche, socio-demografiche, caratteristiche delle imprese clienti
 - Definire l'immagine → Variabili psicografiche
 - Organizzazione della rete di vendita → Variabili organizzative
 - Configurazione sistema di offerta → Variabili comportamentali
- Le modalità di segmentazione possono influenzare il grado di innovazione del sistema di offerta e delle politiche di comunicazione

27



Ripensare l'orientamento funzionale/emozionale del settore

Possiamo aggiungere emozione
per stimolare nuova domanda in
un settore orientato alla
funzionalità?



Segmentare in modo innovativo

Esempio di segmentazione dell'editoria libraria

Ampiezza e dispersione del mercato di riferimento	Ampio	• Best seller • Long seller • Gialli • Romanzi rosa • Saggistica divulgativa	• Guide turistiche	• Enciclopedie generaliste • Dizionari
	Ristretto concentrato	• Hobbistica • Sport	• Manuali • Editoria professionale • Editoria universitaria • Editoria scolastica	• Enciclopedie specializzate • Repertori • Guide e libri di tradizione locale
	Ristretto frammentato	• Romanzi "d'autore" • Saggistica specializzata	• Guide turistiche particolari • Studi specialistici	• Analisi statistiche
		Sequenziale totale	Sequenziale parziale	Puntuale
		Modalità di accesso all'informazione		

30

Le ricerche di mercato

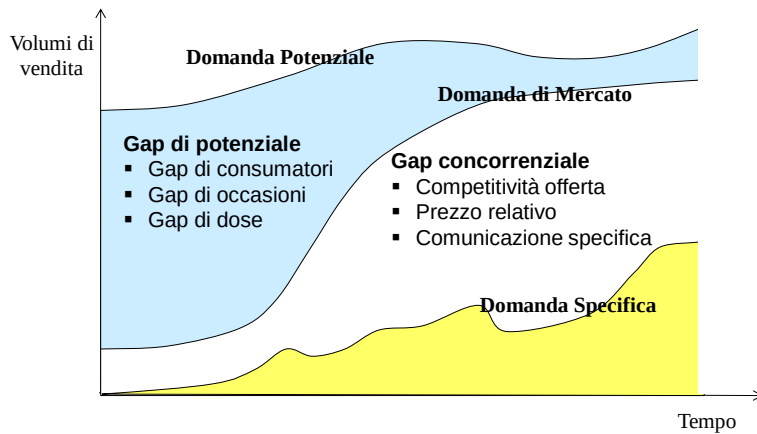
Tipologie di ricerche di mercato

- Ricerche volte alla stima della domanda
- Ricerche sui clienti
- Ricerche sul prodotto
- Ricerche sulla pubblicità e sulla promozione
- Ricerche sul prezzo
- Ricerche sulla dinamica della domanda

32

La stima della domanda

Le diverse accezioni di domanda

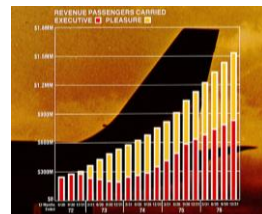


33

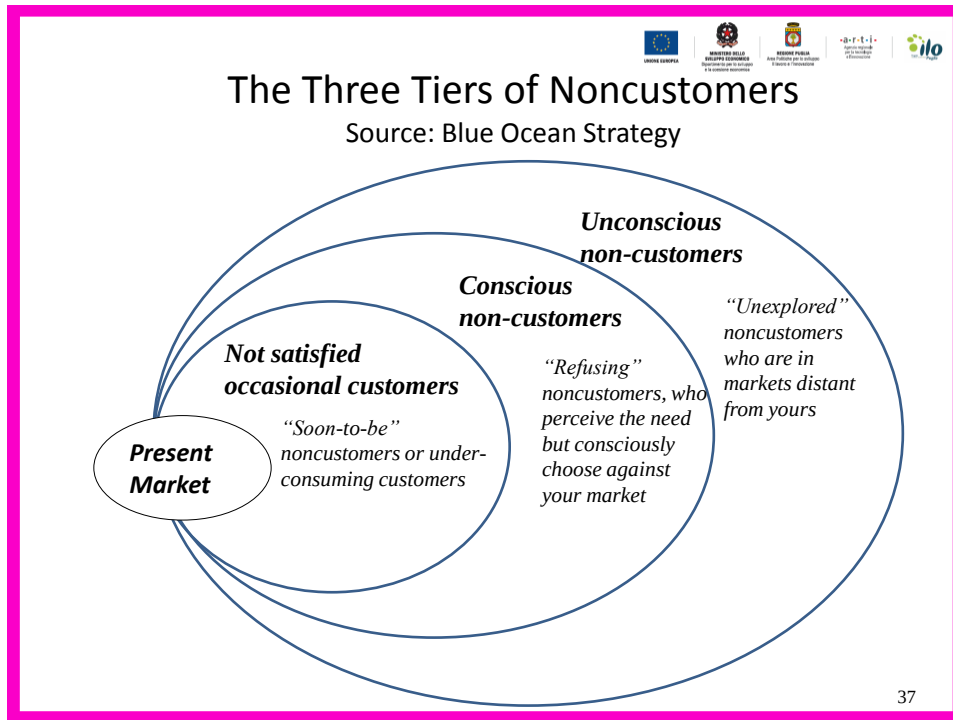
Il gap di consumatori:

Scoprire non consumatori per creare nuova domanda

- All'inizio degli anni '70 i viaggiatori leisure usavano principalmente auto e bus
- Gli utenti delle linee aeree erano principalmente uomini d'affari ed il [fatturato del settore](#) non cresceva
- A partire dal 1971 la Southwest decise di offrire la velocità di un aereo al prezzo di un viaggio in auto, attirando nel settore:
 - I viaggiatori aerei occasionali
 - Coloro che precedentemente avevano rinunciato a viaggiare
 - Coloro che non avevano mai pensato di fare lunghi viaggi a causa dei costi e delle difficoltà
- I vettori low cost aumentarono in modo significativo la domanda complessiva



36





La stima della domanda

Stima della domanda specifica

- Metodo top-down
 - Domanda primaria x Quota di mercato prevista oppure
 - Clienti potenziali x Tasso di penetrazione
- Metodo bottom-up
 - Partendo dalla capacità produttiva
 - Esempio per un ristorante: Numero di coperti x Tasso occupazione medio tavoli x Tasso rotazione giornaliero tavoli x Prezzo consumazione media x Giorni di apertura
 - Partendo dallo sforzo commerciale
 - Esempio per un'impresa che vende software personalizzato: Numero di agenti x Visite medie in un anno x Redemption rate delle visite x Ricavo medio per intervento

38



Il processo di acquisto e consumo

Domande utili

- Chi acquista e chi non acquista?
- Che cosa viene acquistato?
- Perché si acquista?
- Come si articolano i ruoli nel processo di acquisto?
- Con quale frequenza si acquista?
- Quando si acquista?
- Quali problemi presenta il processo di acquisto e di consumo?
- Dove si acquista?
- Come si acquista?
- Come avviene il consumo del bene?

39



Il processo di acquisto e consumo

Specificità dei mercati B2B

- Portafoglio clienti più concentrato e relazioni cliente-fornitore più articolate e personalizzate
- I clienti business sono più razionali
- I processi di acquisto sono più articolati e formalizzati
- Il coinvolgimento di diversi soggetti nel processo è la regola
- I mercati B2B sono più volatili
- La domanda complessiva è meno sensibile al prezzo

41



Perché analizzare la concorrenza

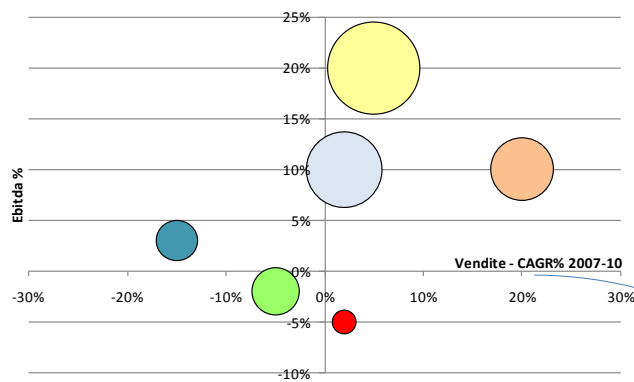
- Per mettere a punto un sistema di offerta competitivo
- Per introdurre innovazioni nel business model
- Per analizzare l'attrattività del sistema competitivo

43



I concorrenti

Esempio di rappresentazione grafica

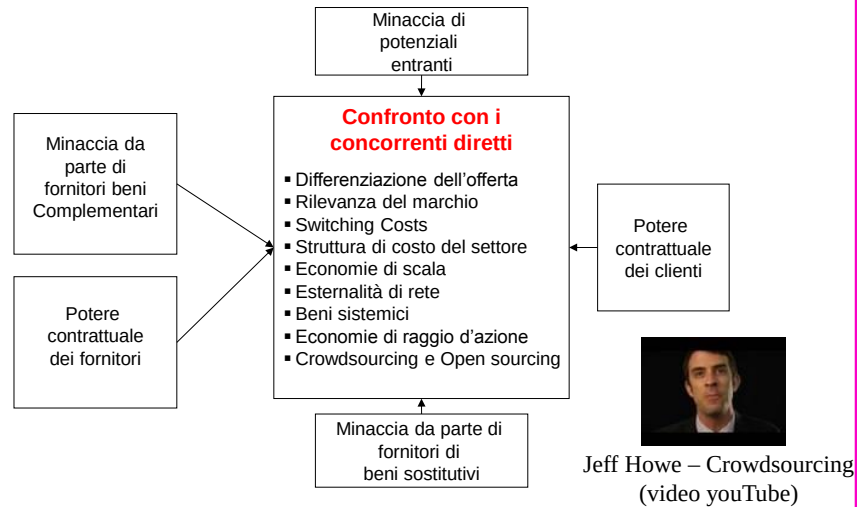


$$CAGR \% = \left(\frac{\text{Valore finale}}{\text{Valore iniziale}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

44

Il sistema competitivo allargato

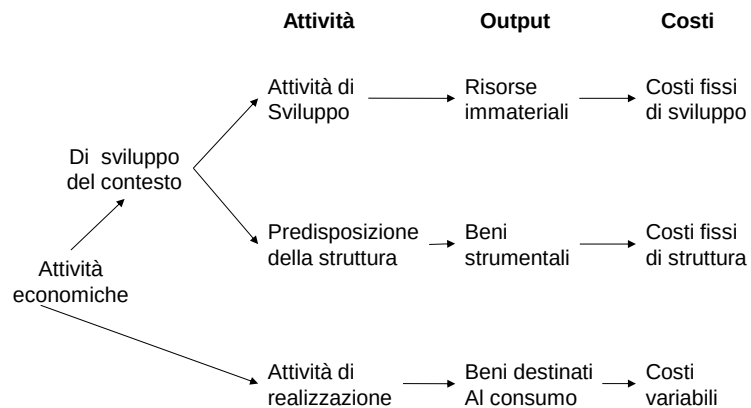
Adattato da Porter (1980)



46

Analisi della concorrenza diretta

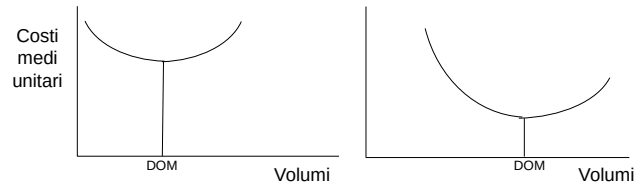
Struttura di costo del settore



47

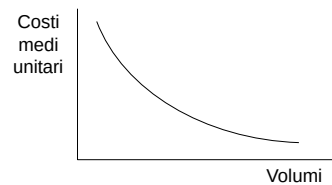
Analisi della concorrenza diretta

Economie di scala



1. Settori artigianali

2. Settori industriali

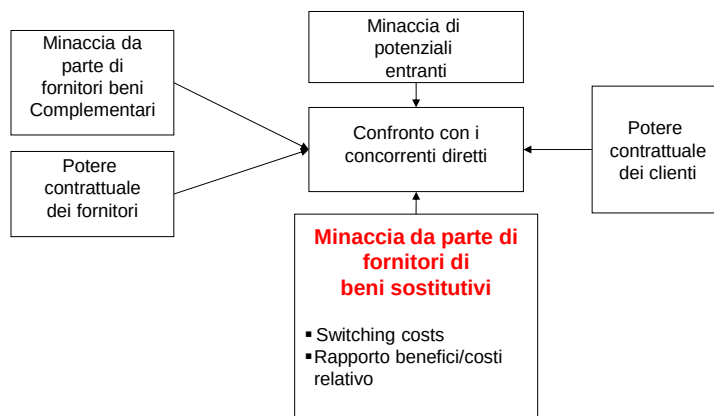


3. Settori dominati dalle attività di sviluppo

48

Il sistema competitivo allargato

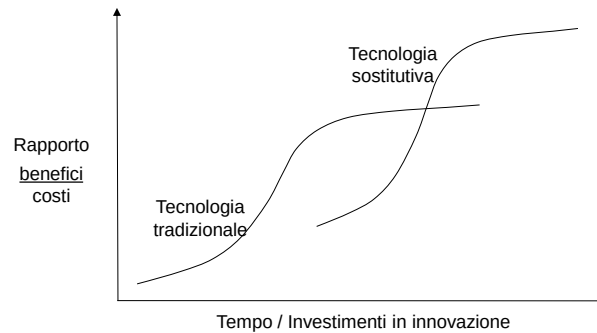
Minaccia beni sostitutivi



49

Minaccia beni sostitutivi

La curva di progresso tecnologico



50

6. Definire il sistema di offerta

Spunti di innovazione

- Il giudizio del cliente è globale
- Pensare anche ai clienti dei clienti
- Pensare anche ai non clienti
- I clienti possono influenzare il valore
- Valore reale e valore percepito
- Valore assoluto e valore relativo

51

Definire il sistema di offerta

Gli elementi del valore assoluto per il cliente

BENEFICI

- Elementi tangibili
- Elementi immateriali (prestigio, status, sicurezza, immagine del marchio)
- Gamma
- Durata/Obsolescenza
- Disponibilità e qualità dei prodotti/servizi complementari
- Disponibilità e qualità dei prodotti/servizi accessori
- Garanzia
- Modalità di acquisto
- Diffusione
- Compatibilità con altri beni

COSTI

- Costi informativi
- Costi di acquisto
- Costi di accesso al bene
- Costi di installazione
- Apprendimento
- Costi di conversione
- Costi di esercizio
- Manutenzione
- Aggiornamento
- Costo dei beni complementari e accessori
- Inutilizzabilità di beni complementari già in possesso dell'acquirente

52

Gli elementi del sistema di offerta

- Elementi tangibili
- Elementi immateriali
- Elementi economici
- Costi non monetari

53

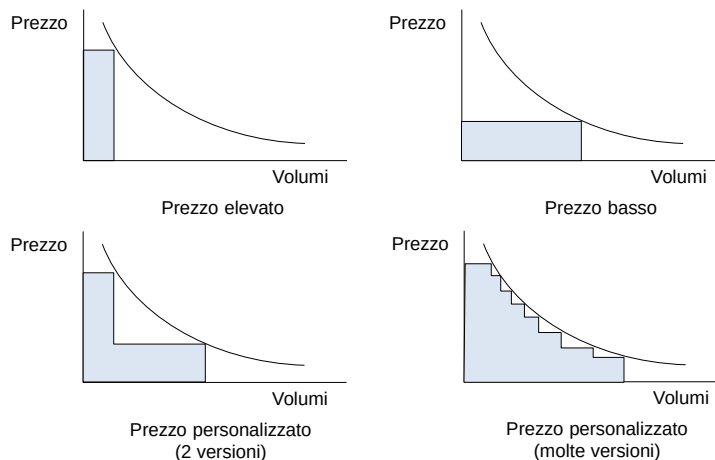
Definire il sistema di offerta

Elementi economici

- Gli elementi economici includono il prezzo, gli altri costi monetari lungo tutto il ciclo di vita del bene, la garanzia, i tempi e il luogo di consegna, i tempi e le modalità di pagamento
- Il prezzo può essere variamente articolato
- La valutazione dei clienti non è del tutto razionale
- Gli utenti finali danno poco valore al tempo
- I prezzi possono essere definiti in funzione:
 - dei costi
 - della concorrenza
 - del mercato

54

Articolazione dei prezzi



55

Definire una Unique Selling Proposition

Elencare gli attributi ai quali i clienti target prestano + attenzione

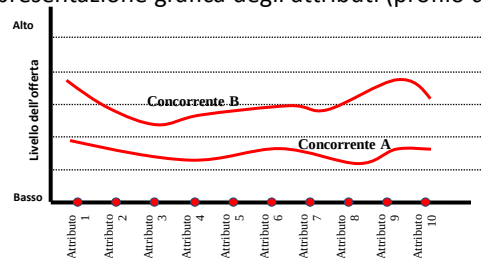


Importante:

- Concentrarsi sugli attributi più rilevanti
- Segmenti diversi → attributi diversi
- Alcuni attributi sono presenti in tutti i sistemi di offerta, altri no



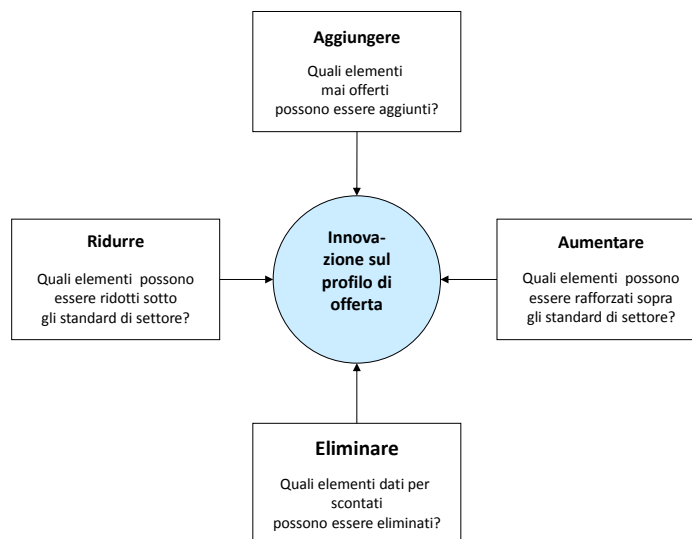
Rappresentazione grafica degli attributi (profilo di offerta)



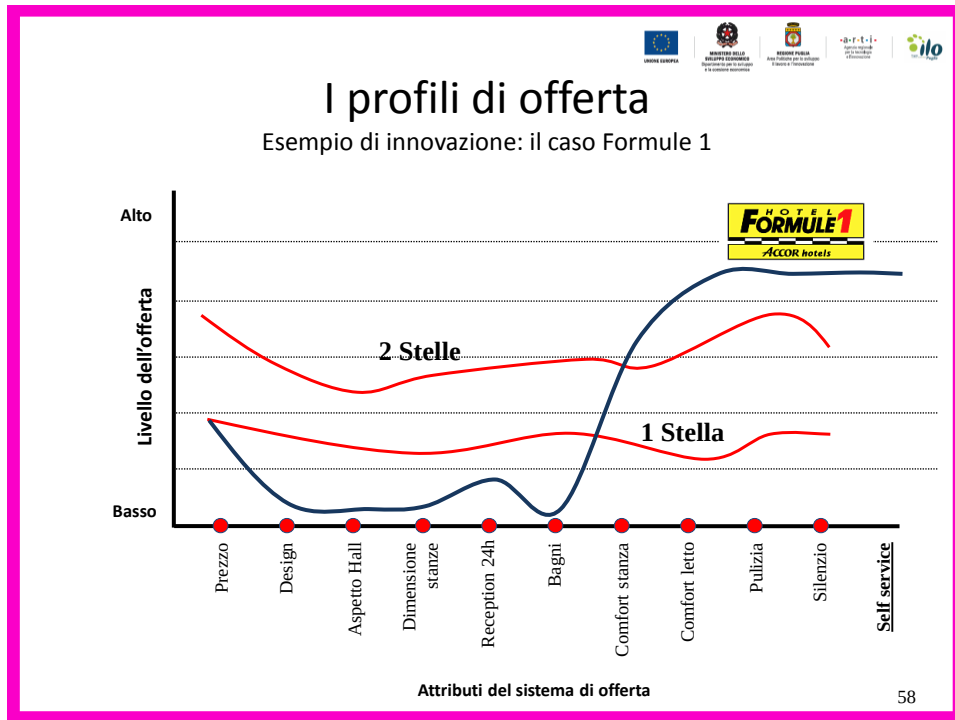
56

I profili di offerta

Fronti di innovazione



57





Le scelte relative alla struttura aziendale

- Localizzazione
- Struttura di approvvigionamento
- Struttura produttiva
- Struttura commerciale
 - Canali distributivi
 - Struttura di marketing e vendita
 - Struttura di distribuzione
- Altro (R&S, progettazione, emissione preventivi, amministrazione, assistenza, formazione, affari legali, ecc.)
- Struttura organizzativa e meccanismi operativi
- Accordi con altre imprese

61



La struttura e le attività

Le scelte di Make or Buy

Tra le scelte critiche da compiere nella definizione di un progetto imprenditoriale, c'è la definizione di quali attività svolgere internamente e quali esternalizzare.

Le scelte MAKE / BUY / CONNECT sono condizionate da:

- costi di realizzazione interna / prezzi di acquisto dall'esterno
- criticità dell'attività
- tempi di messa a punto
- economie di scala ottenibili
- propensione al rischio
- grado di flessibilità ricercata
- localizzazione dell'azienda (es. distretto)
- fase del ciclo di vita del prodotto
- variabilità della domanda del prodotto
- fase del ciclo di vita dell'azienda

62



Le scelte di make, buy o connect

I principali aspetti da considerare

- Attrattività dell'attività
- Costi interni vs Prezzi di acquisto
- Criticità dell'attività
- Impatto sugli investimenti
- Impatto sulla struttura di costo
- Ciclo di vita del prodotto
- Localizzazione
- Internalizzazione parziale
- Esternalizzazione tattica in fase di start up
- Variabilità del prodotto e della domanda

63



Il punto di vista degli investitori

Cosa gli investitori non amano::

- ☐ Assenza di una chiara missione/USP
- ☐ Previsioni economico finanziarie irrealistiche
- ☐ Entusiasmo cieco riguardo al prodotto/servizio e tendenza ad evitare o nascondere i punti di debolezza
- ☐ Scarsa conoscenza del mercato e dati non provati/senza fonte
- ☐ Fondatori non disposti a rischiare denaro proprio
- ☐ Situazioni "torbide" (conflitti di interessi, carichi legali pendenti, ...)

Cosa gli investitori amano:

- ☐ Team affidabile e competente
- ☐ Prove dell'accettazione del prodotto/servizio
- ☐ Business model innovativi
- ☐ Presenza di marchi, brevetti, protezioni legali
- ☐ Potenziale di crescita



Guy Kawasaki:
Venture Capital

64