

Crescere attraverso la rete di vendita e le attività commerciali

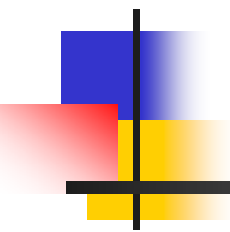
Innovazione e sviluppo commerciale

Antonio Catalani



Indice

- l'innovazione di prodotto
- vendere l'innovazione di prodotto: gli argomenti di vendita
- la definizione della strategie e degli obiettivi aziendali
- il business plan



Innovazione di prodotto o
innovazione di processo?

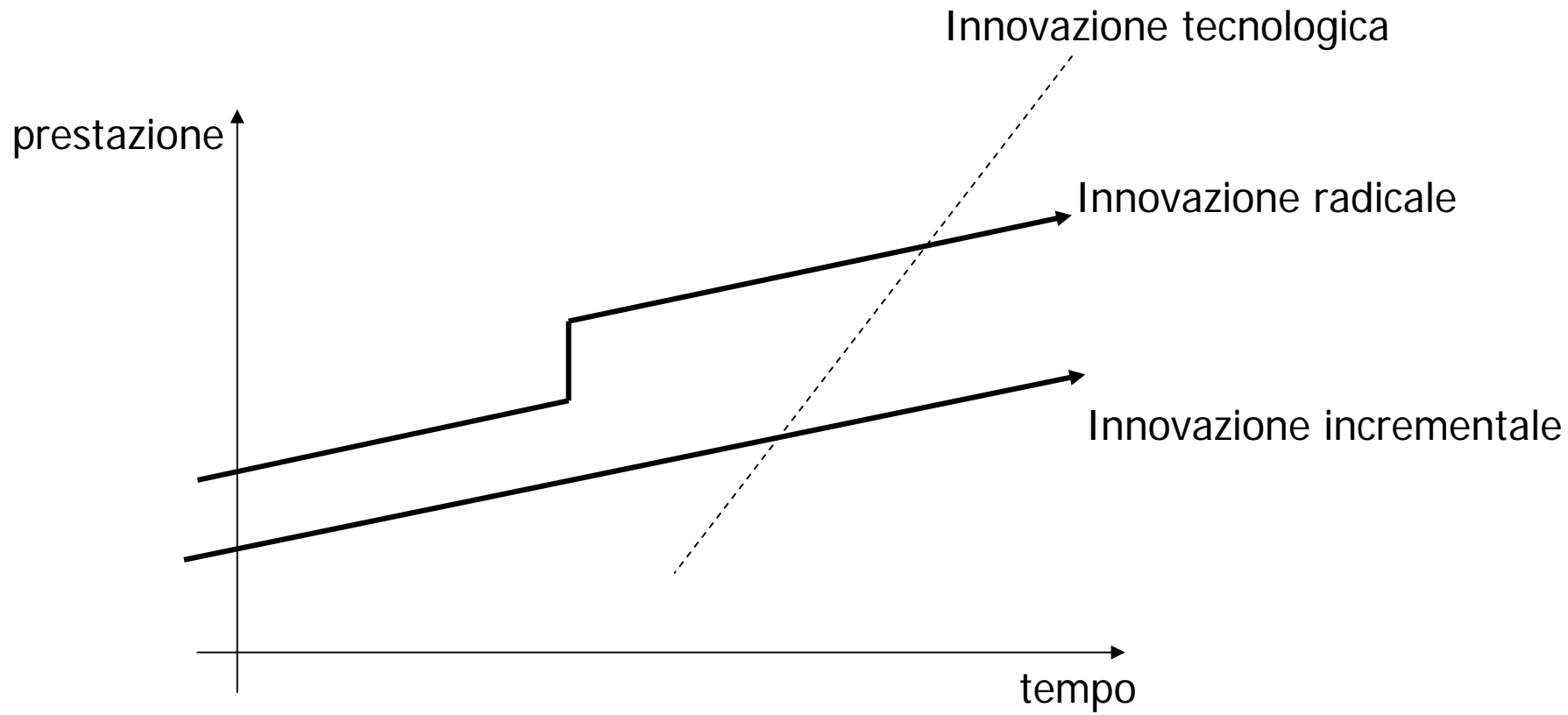


I vantaggi dell'innovazione

- Consente di aumentare il valore percepito o di diminuire il prezzo.
- L'innovazione estetica ha la capacità di differenziare l'offerta in maniera facile da far percepire.
- L'innovazione di prodotto è più facilmente imitabile (se non coperta da brevetto) mentre quella di processo è più difficile da imitare

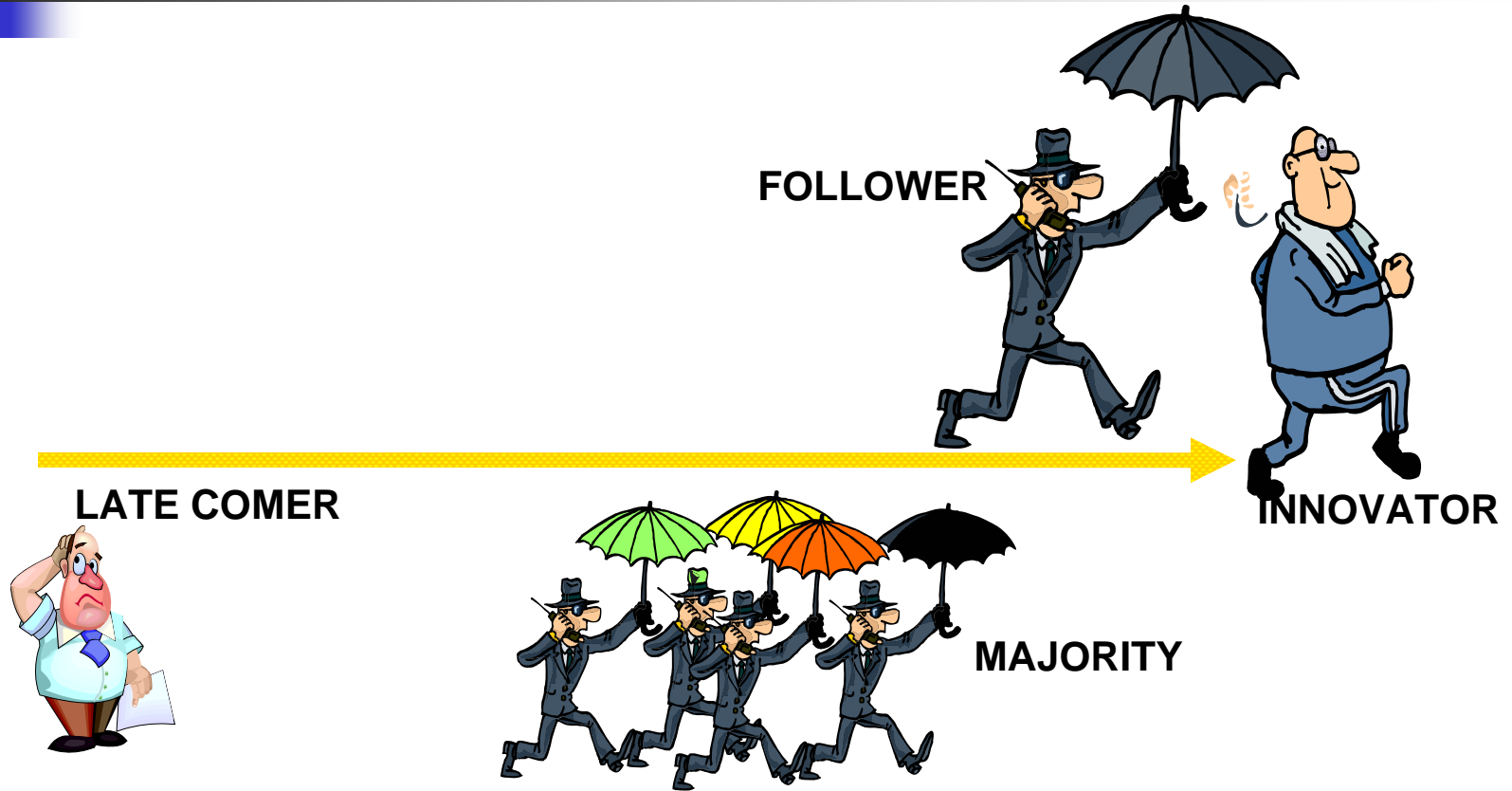


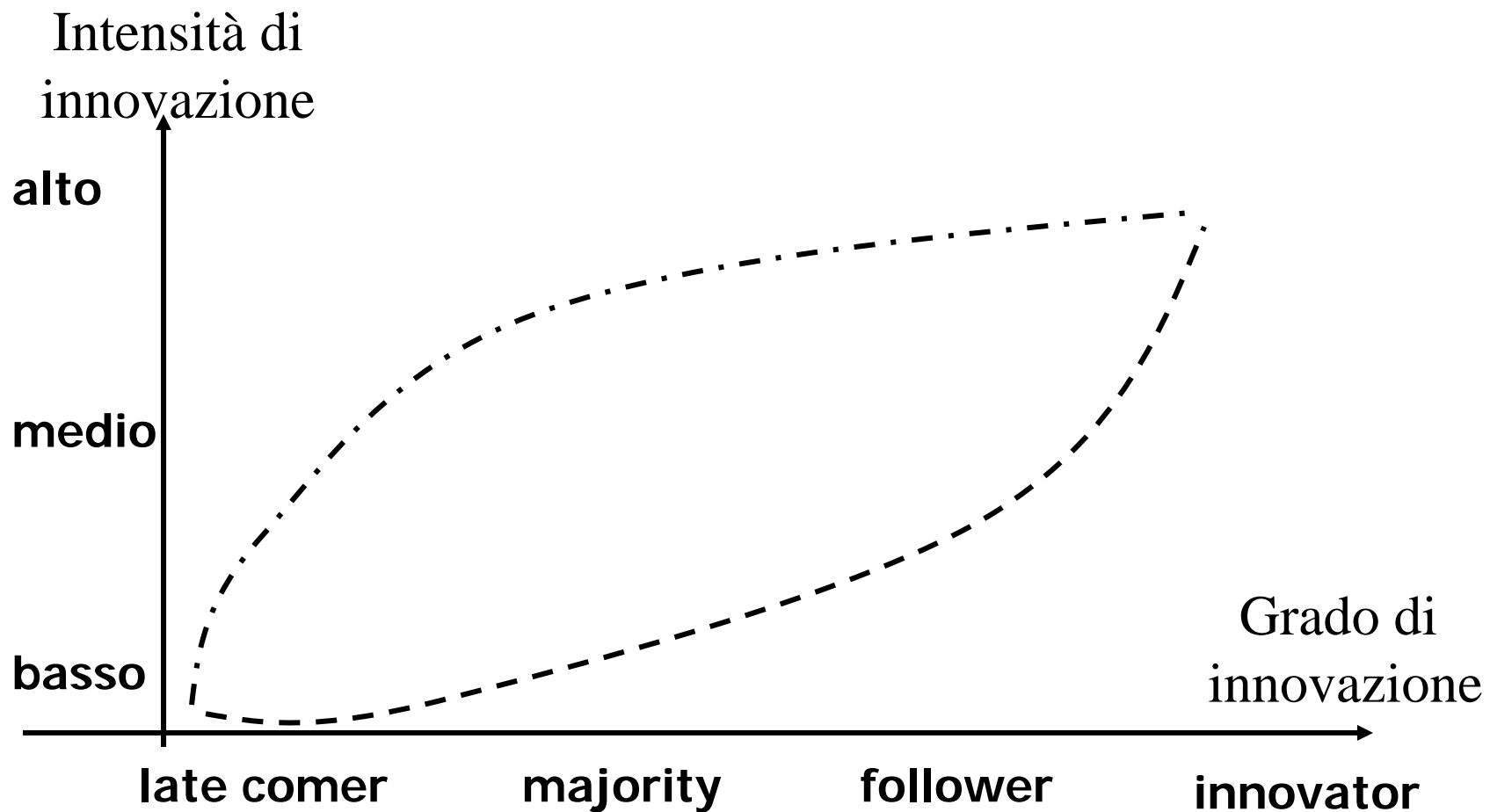
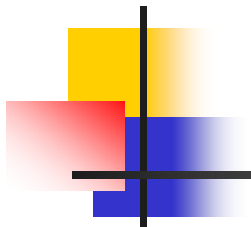
L'innovazione



Innovazione percepita \neq Innovazione realizzata

Socialità, cultura e consumo







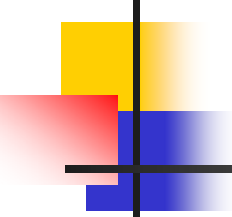
L'innovazione ed il prodotto

- Nuove forme legate all'evoluzione
 - del design
 - dell' arredamento
- Nuovi valori: eco-compatibilità, risparmio energetico
- Nuovi materiali
- Nuovi processi produttivi

Evoluzione

- coerenze estetica nel tempo ed evoluzione tecnica del prodotto
- reinterpretazione estetica del passato

Lavoro di gruppo

- 
-
- Per ognuna delle ipotesi proposte valutate:
 - La più facile e la più difficile da realizzare
 - La più facile e la più difficile da vendere sul mercato
 - Per ognuna delle risposte spiegatele le ragioni



Vendere l'innovazione

- L'innovazione è una modalità per realizzare una strategia di differenziazione
- L'innovazione crea valore solo se è percepita!

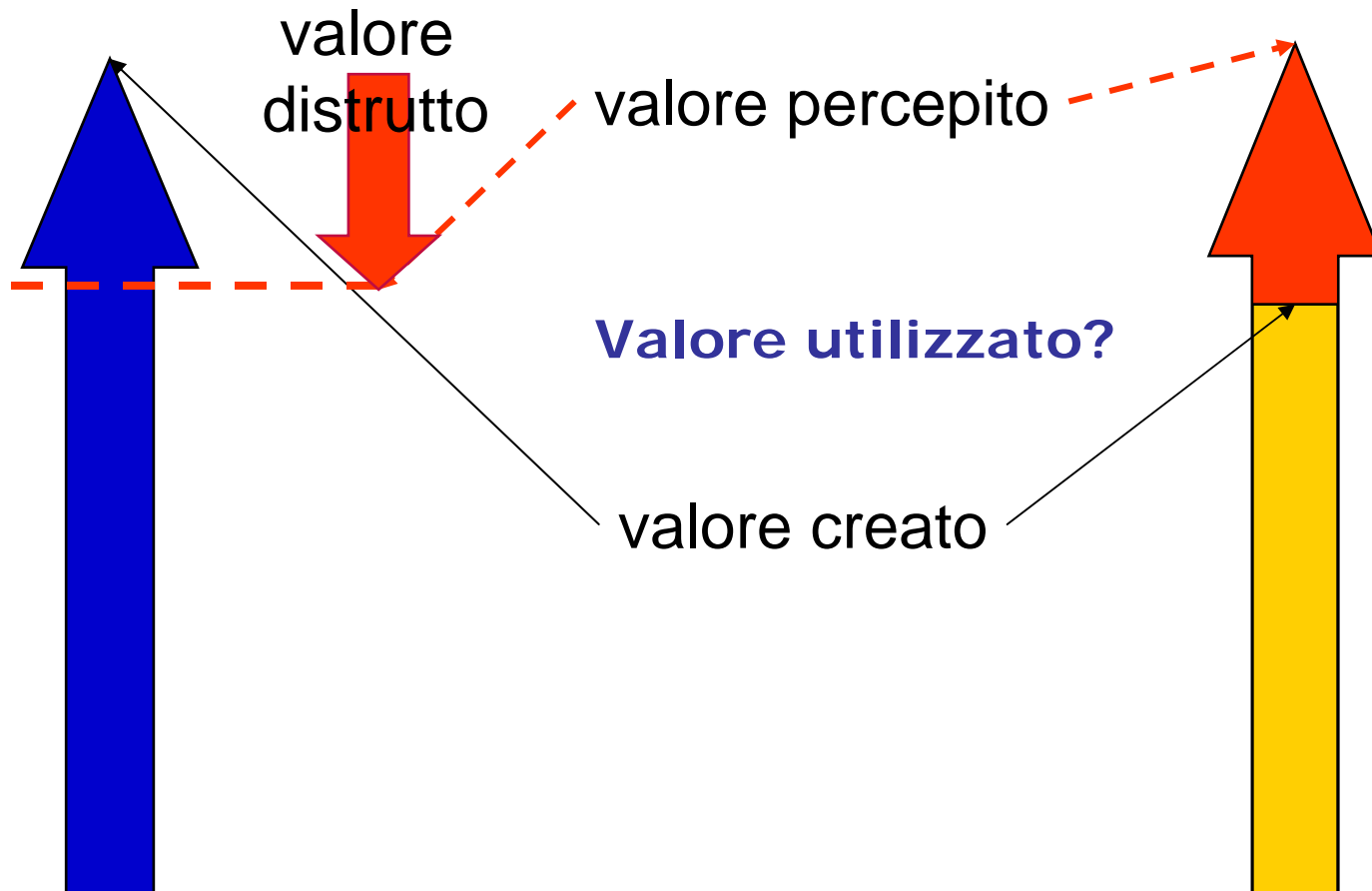
Il processo di acquisto

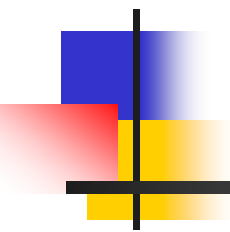


Valore percepito

Prezzo richiesto

Il valore per il cliente





Individuate tre situazioni in cui il
processo di vendita distrugge
valore



Il BP: definizione e contenuti



Che cosa è il BP

- Sintetizza contenuti e caratteristiche di un progetto imprenditoriale
 - Costituzione di una nuova impresa
 - Progetti di diversificazione di imprese esistenti
 - Descrizione di attività e prospettive di sviluppo di progetti avviati
- Motivi per cui è redatto
 - Presentazione del progetto
 - Analisi del progetto e apprendimento



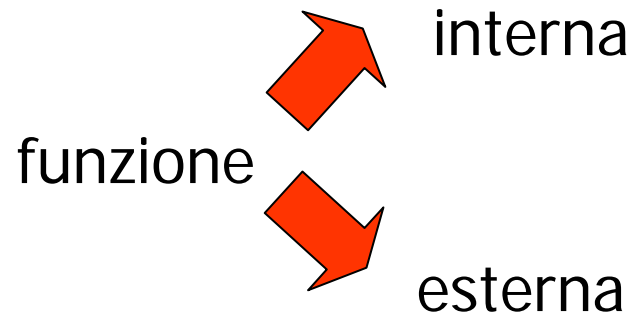
Il business plan

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
- è frutto di un'ottica orientata al processo e non all'obiettivo



Le funzioni del business plan



- apprendimento
- riduzione del rischio
- integrazione organizzativa
- per ottenere risorse

Tutto ciò non è sostitutivo della creatività e intuitività imprenditoriale necessarie per la messa a punto di un progetto imprenditoriale di successo



Il b.p. come strumento formale di comunicazione....

... dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

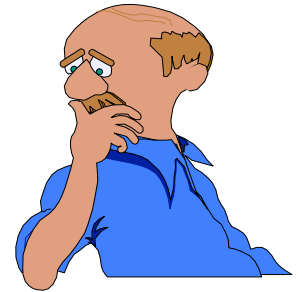
- essere esaustivo
- coerente
- chiaro
- convincente
- realistico

Eccesso di ottimismo e di pessimismo sono ugualmente sconsigliati



Il BP riguarda

- Apertura di un punto vendita
- Adesione ad una catena
- Avvio di un'iniziativa commerciale su Internet
- Aggiunta di una nuova tipologia di prodotto
- Riposizionamento





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
- Gli aspetti organizzativi
- Il network
- Le previsioni economico-finanziarie

Sintesi del progetto imprenditoriale



- In che cosa consiste il progetto in breve
- Quali sono i prodotti/servizi e punti di forza
- Quali opportunità di mercato e quali dimensioni del mercato
- Quali sono i principali risultati economici attesi (fatturato, redditività, capitale investito)
- Che cosa si chiede al destinatario del BP



L'impresa

- Ubicazione e storia
- Forma e composizione societaria
- Principali dati economici consuntivi
- Presenza di legami e collaborazioni con altre aziende



Il gruppo imprenditoriale

- I componenti del gruppo e loro esperienze/competenze
- Posizioni chiave, chi li ricopre e come si farà a coprire quelle scoperte



Il mercato di sbocco

- Descrizione del mercato e dei suoi segmenti
- Dimensioni e prospettive di sviluppo della domanda complessiva
- Risultati di eventuali ricerche di mercato svolte
- Identificazione e descrizione del segmento prescelto (elasticità della domanda al prezzo, concentrazione/frammentazione della clientela)
- Potere contrattuale dei clienti
- Dimensioni e prospettive di sviluppo del segmento (tassi di crescita, determinanti della crescita, stagionalità)



La concorrenza

- Descrizione della struttura dell'offerta
- Profilo dei principali concorrenti
- Grado di competitività del settore
- Perché i prodotti della concorrenza non soddisfano pienamente le esigenze del mercato
- Come si pensa di superare le barriere all'entrata
- Identificazione dei concorrenti potenziali
- Barriere all'entrata per potenziali concorrenti
- Identificazione sostitutivi



Mercati di approvvigionamento

- Identificazione possibili fonti di approvvigionamento
- Descrizione delle principali caratteristiche delle fonti (costanza, affidabilità)
- Fonti chiave
- Potere contrattuale dei fornitori



Il prodotto/servizio offerto

- Descrizione del bisogno che si intende soddisfare (latente/consolidato)
- Descrizione del prodotto/servizio
- Descrizione di tutti gli elementi che compongono il sistema di prodotto (prezzo, gamma, servizi, tempi di consegna, immagine, garanzie)
- Presenza di brevetti o licenze
- Stadio di sviluppo del prodotto/servizio (progetto/consolidato) ed indicazione dei tempi, delle modalità e dei costi per la completa messa a punto del prodotto

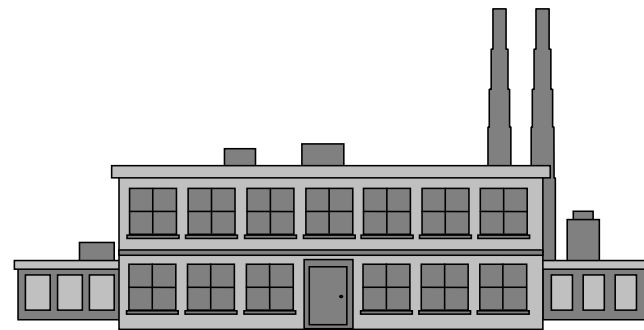


Il piano di marketing

- Filosofia di marketing
- Scelte di prezzo
- Piano di comunicazione
- Sistema di distribuzione fisica (consegna con mezzi propri o con trasporti esterni)
- Comunicazione interna
- Modalità espositive e lay out
- Eventuali accordi di commercializzazione
- Budget delle vendite per le diverse classe di prodotto
- Costi di commercializzazione

La struttura tecnico-industriale

- Accordi a livello produttivo
- Scelte di make or buy
- Modalità di approvvigionamento





Aspetti organizzativi

- Evoluzione quali-quantitativa del personale
- Struttura organizzativa prescelta ed indicazione dei responsabili principali e delle loro mansioni
- Principali meccanismi operativi
- Modalità di acquisizione e sviluppo di competenze critiche per il successo del progetto imprenditoriale



Network

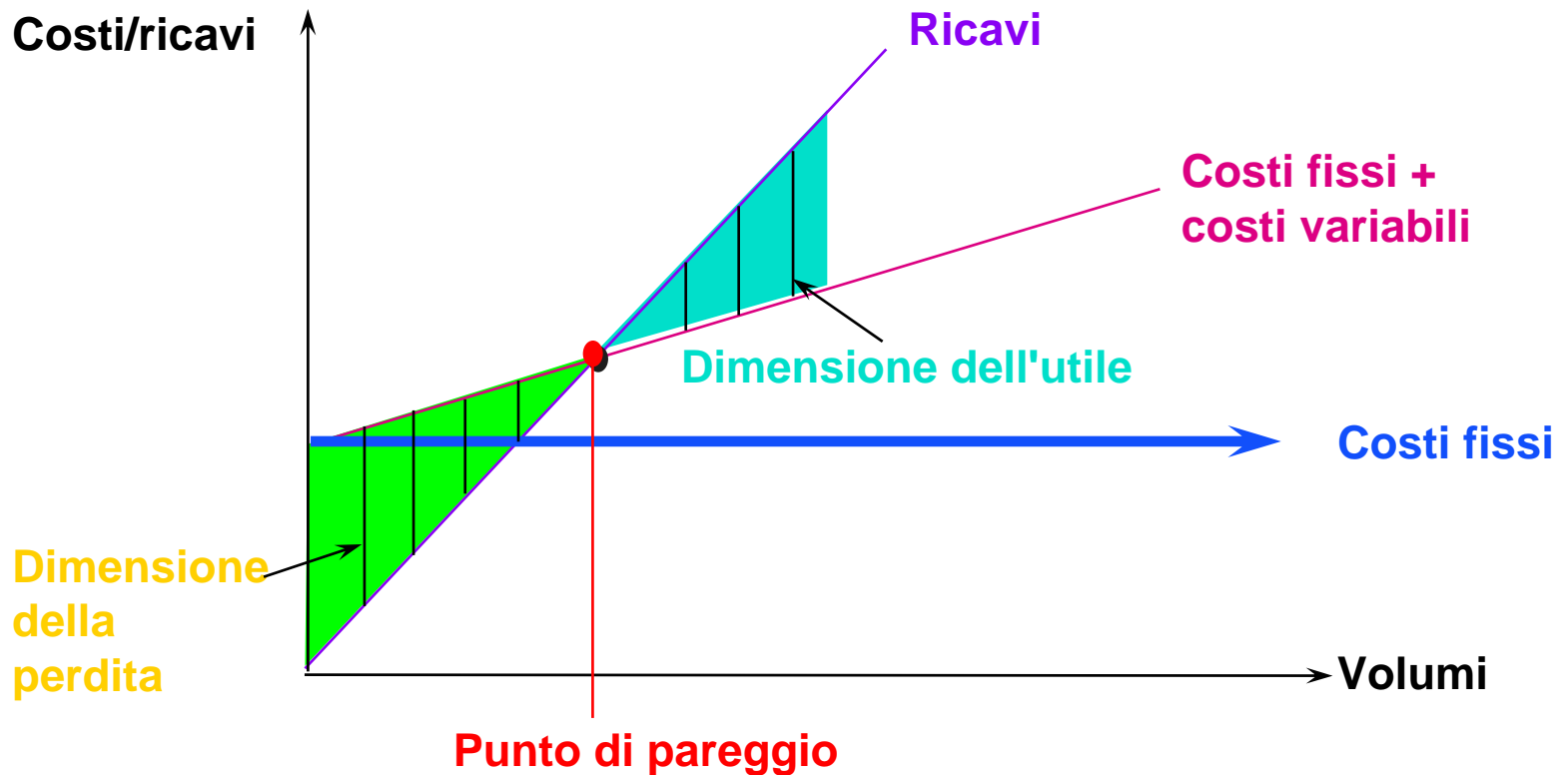
- Sintesi delle alleanze e degli accordi già raggiunti con altre aziende
- Identificazione di possibili alleanze future



Le previsioni economiche

- Bilanci previsionali (conti economici, stati patrimoniali, preventivi finanziari)
- Principali indici di bilancio per l'analisi del grado di redditività, liquidità, solidità e sviluppo
- Identificazione del punto di pareggio

Uno snodo fondamentale nella valutazione ex-ante della convenienza economica è dato dal calcolo del punto di pareggio




$$R = CT$$

$$R = CF + CV$$

$$R_u \times q = (CV_u \times q) + CF$$

$$q = CF / (R_u - CV_u)$$

R = Ricavi

CT = Costi Totali

CV = Costi variabili

u = unitari

q = quantità

COSTI FISSI

MARGINE DI CONTR. UNITARIO

Prezzo

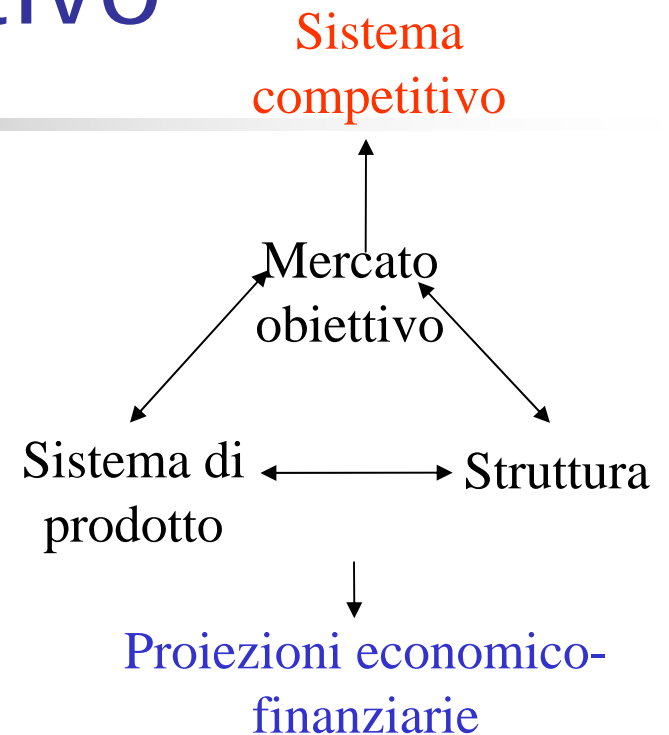


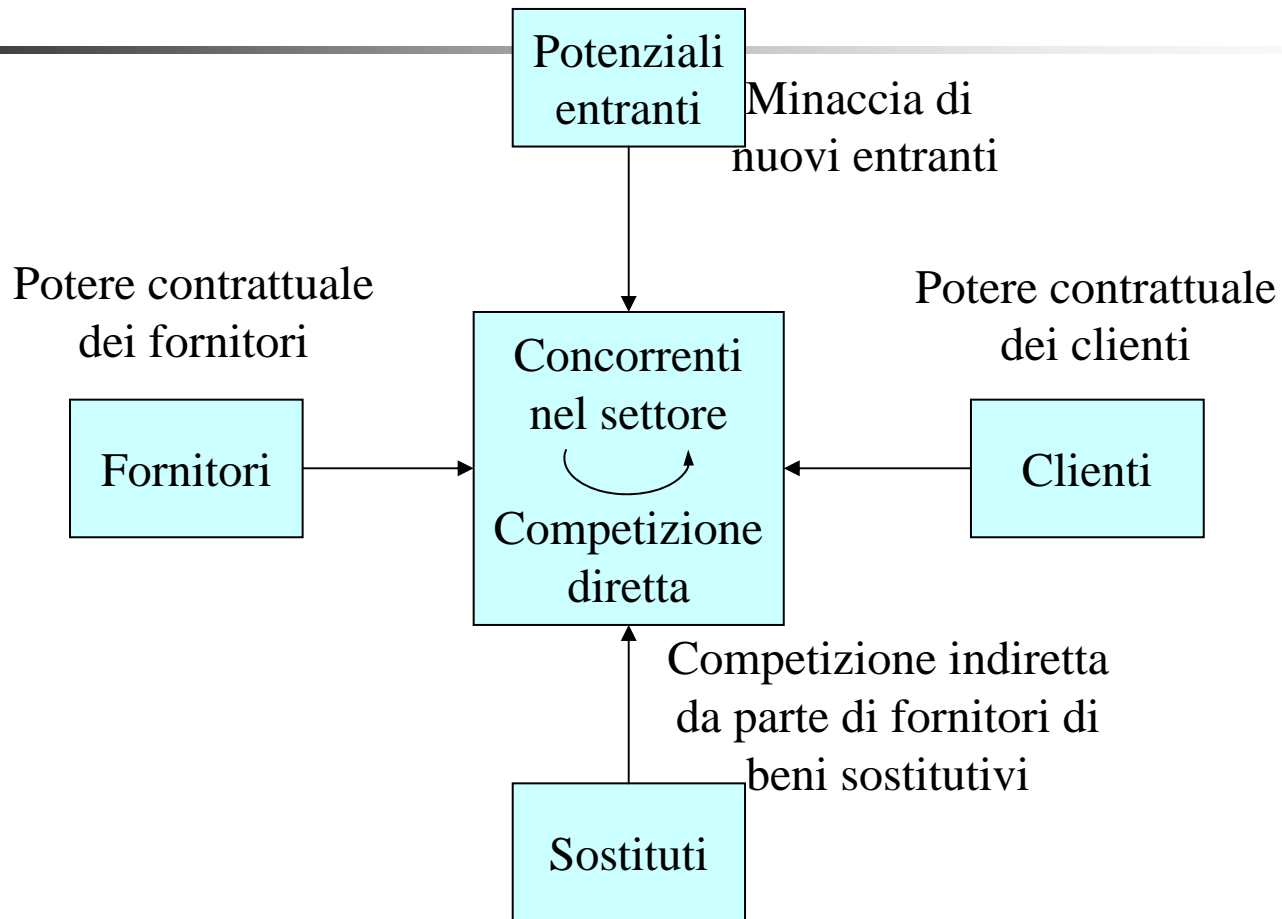
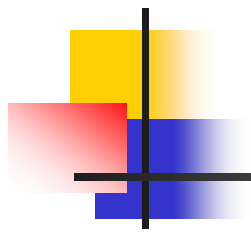
**M.D.C.
unitario**

**Copertura
Costi fissi e
formazione
utile**

**Costo
variabile
unitario**

Il sistema competitivo







I potenziali entranti

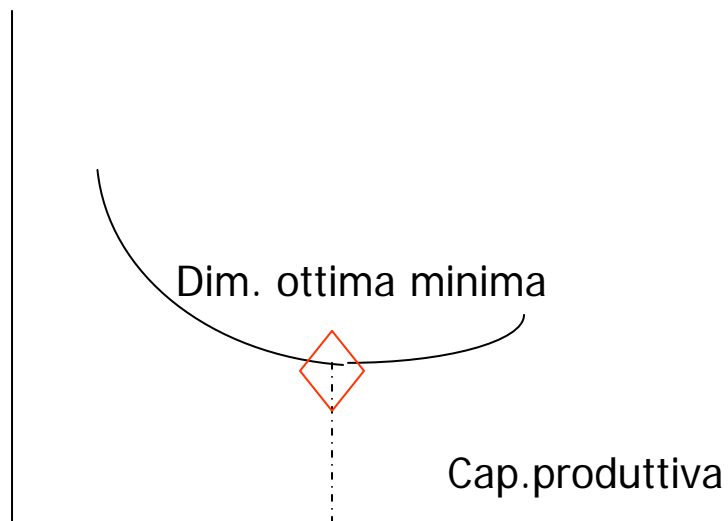


Le barriere all'entrata

- Economie di scala
- Grado di differenziazione dell'offerta
- Costi di riconversione della clientela
- Accesso ai canali distributivi
- Fabbisogno di capitale
- Economie di apprendimento
- Politiche pubbliche
- Comportamento e reazioni dei concorrenti

Le economie di scala

Costo medio unitario



Cap.produttiva annua	Costo unitario
100.000	3.000
250.000	2.600
500.000	2.300
1.000.000	2.050

Le economie di saturazione della capacità produttiva

Cap. Prod.	CF annui	CV un	Quota CF (100%)	Costo unitario tot.
100.000	500.000	2,50	5,00	7,50
200.000	900.000	2,10	4,50	6,60

Cap. Prod.	Quantità prodotta	CF totali	CV unitari	Quota CF	Costo unitario tot.
200.000	100.000	900.000	2,10	9,00	11,10
200.000	120.000	900.000	2,10	7,50	9,60
200.000	150.000	900.000	2,10	6,00	8,10
200.000	200.000	900.000	2,10	4,50	6,60



Le fonti di economie di scala

- Minori costi di acquisto
- Indivisibilità di alcuni fattori produttivi
- Possibilità di specializzazione
- Maggiore efficienza impianti di maggiori dimensioni



Differenziazione dell'offerta

- Un prodotto è differenziato se risulta unico agli occhi del consumatore (no prezzo) -> vs commodity (prezzo)
- La differenziazione dipende dal comportamento delle aziende e non solo dalla natura del prodotto (es. panettoni, frutta, soft drink)

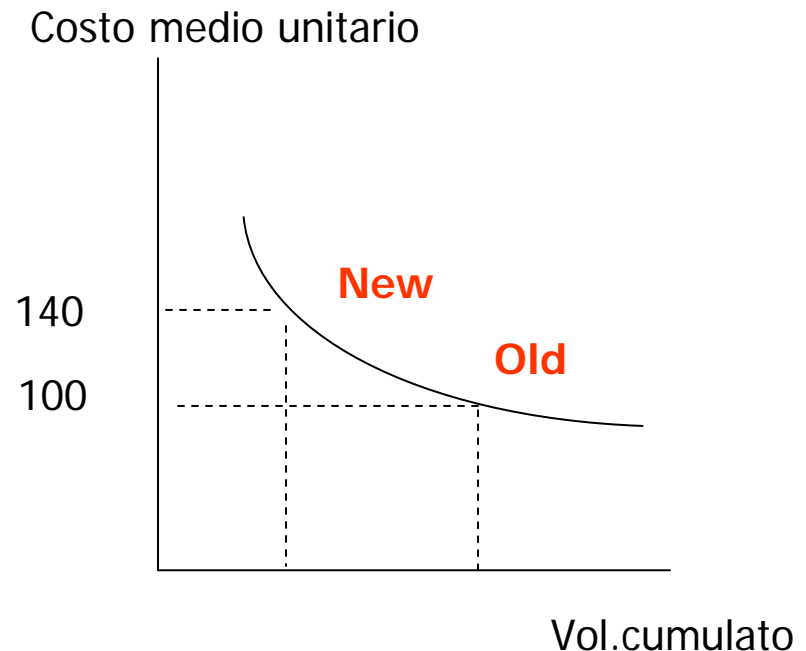


Fabbisogno di capitale

- Ammontare che occorre investire per cominciare ad operare nel settore
- Fattori che determinano il fabbisogno:
 - Impianti (eco scala)
 - Campagne pubblicitarie, ricerca (differenziazione)
 - Capitale circolante (pagamenti differiti)
 - Magazzino (consegna rapida come servizio)
 - Beni in comodato ai clienti (frigo gelati, macchine da caffè)

Economie di apprendimento

- Al crescere del volume si riscontrano riduzioni regolari nei costi medi unitari
- Motivi:
 - Cresce l'abilità
 - Miglior selezione delle risorse
 - Miglior coordinamento
 - Miglior programmazione
 - Semplificazione di prodotti e processi





I concorrenti

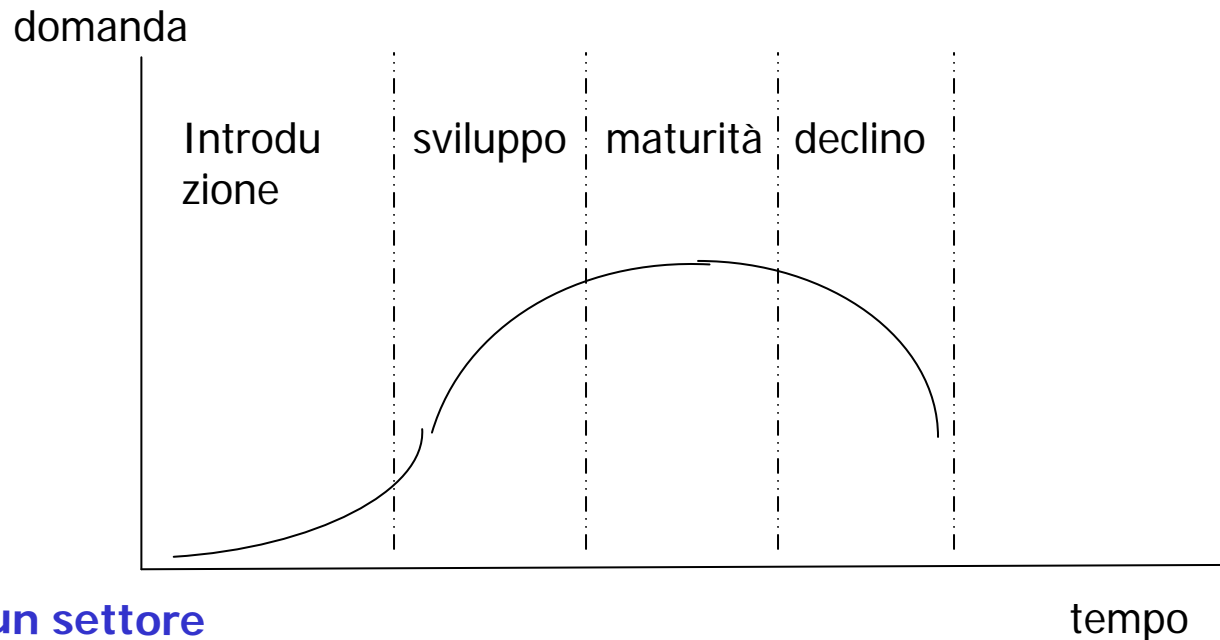


Fattori che influenzano le dinamiche competitive

- Tasso di crescita della domanda
- Grado di differenziazione dell'offerta
- Struttura dei costi tipica del settore
- Modalità di crescita della capacità produttiva
- Consistenza delle barriere all'uscita

Crescita della domanda

- Alta crescita=aumento dei fatturati con gioco a somma >0
- Alta crescita=facilità di aumento delle quote di mercato





Differenziazione dell'offerta

- Beni molto differenziati consentono di creare un'immagine di unicità, limitando il confronto sul prezzo
- Molti concorrenti possono convivere, ognuno con un'immagine diversa e livelli di redditività soddisfacenti
- La differenziazione è legata alla capacità dei consumatori di giudicare il prodotto (trasparenza, comunicazione, competenze)
- La differenziazione è una questione di immagine e status
- La maggiorazione del prezzo non deve superare i benefici percepiti; il costo della differenziazione non deve superare i maggiori ricavi



Struttura dei costi

- Fattori che determinano l'andamento dei costi
 - Economie di scala e assorbimento
 - Economie di esperienza
 - Incidenza di costi fissi (personale, affitti, manutenzione, ammortamento) sul totale dei costi
- Crescita a grandi balzi e lunghi periodi di realizzazione



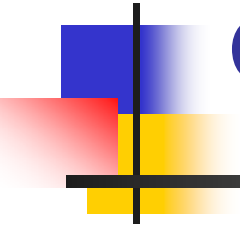
Prodotti o servizi sostitutivi



I beni sostitutivi

- Beni che soddisfano le stesse esigenze anche se tecnologicamente diversi
- La minaccia di sostituzione dipende dal potenziale di miglioramento
- Il potenziale di miglioramento nel rapporto costi/benefici:
 - Funzione di progresso tecnologico
 - Curva di apprendimento

Il potere contrattuale di clienti e fornitori





I fattori che determinano il potere contrattuale

- Concentrazione dell'offerta o dei mercati di sbocco
- Differenziazione dell'offerta
- Costi di riconversione
- Incidenza del bene sui costi dell'acquirente
- Possibilità di integrazione
- Dimensioni relative dei contraenti

Dal sistema competitivo alla strategia competitiva





La strategia competitiva

- Grado di innovatività
- Atteggiamento nei confronti della concorrenza
 - Confronto diretto
 - elusione
- Tipo di vantaggio competitivo ricercato
 - Costi bassi
 - differenziazione
- Ampiezza del raggio di azione (gamma di prodotti, gruppi di clienti, tecnologie o ambito geografico)



Le domande per la definizione del progetto

- In quale mercato competere? Quali sono i f.c.s. in quel mercato? - **MERCATO**
- Quale sistema di prodotto offriamo? Che politica di prezzo adottare? – **SISTEMA DI PRODOTTO**
- Qual è il mezzo più efficace per comunicare le caratteristiche del sistema di prodotto al mercato? – **POLITICHE DI COMUNICAZIONE**
- Come deve essere configurata l'azienda per riuscire ad erogare in modo efficiente il sistema di prodotto al mercato? Quali attività svolgere internamente? - **STRUTTURA**



Il mercato obiettivo



Il mercato obiettivo

- Domanda globale e quota di mercato
- I fattori che incidono sulla domanda
- L'analisi del processo di acquisto e consumo
- Le ricerche di mercato e la stima della domanda
- La segmentazione del mercato
- Il piano di marketing



I fattori che incidono sulla domanda

- Evoluzione dei gusti e bisogni
- I prezzi medi di mercato
- Il livello di reddito della popolazione
- La disponibilità ed il prezzo dei beni complementari
- La disponibilità ed il prezzo dei beni sostitutivi
- Il grado di saturazione del mercato
- Le caratteristiche ed i vantaggi del sistema di prodotto rispetto all'offerta della concorrenza
- Il prezzo rispetto ai prezzi della concorrenza
- L'intensità dello sforzo pubblicitario e distributivo



Analisi del processo di acquisto e consumo

Lavoro di gruppo

- Che cosa viene acquistato?
- Chi acquista? Decisore e consumatore coincidono?
- Dove acquista?
- Perché acquista?
- Come acquista? L'acquirente cerca consigli e supporto? L'acquisto è d'impulso o meditato? Vengono fatti confronti? Il consumatore è fedele ad una certa marca?
- Quando acquista? Le vendite sono stagionali?



La segmentazione dei beni di consumo

- Segmentazione geografica
- Segmentazione socio-demografica
- Segmentazione psicologica e per stili di vita
- Segmentazione basata sul comportamento
- Segmentazione basata sui benefici ricercati



Il piano di marketing

- **Politica di prodotto:** natura fisico-tecnica, gamma, marca, servizi pre e post vendita, packaging
- **Politica di prezzo:** prezzo base, scala sconti, termini di pagamento, offerte speciali, forme di discriminazione del prezzo base
- **Politica di distribuzione:** scelte inerenti la distribuzione fisica dei prodotti e aspetti logistici (magazzini, depositi e trasporti)
- **Politica di comunicazione:** pubblicità, promozione, direct marketing, sponsorizzazioni, fiere



Il sistema di prodotto

BENEFICI

- Qualità del bene
- Gamma
- Durata/Obsolescenza
- Disponibilità e qualità dei prodotti/servizi complementari
- Disponibilità e qualità dei prodotti/servizi accessori
- Garanzia
- Prestigio, accettazione sociale, sicurezza
- Modalità di acquisto
- Diffusione
- Compatibilità con altri beni

COSTI

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



Come fissare il prezzo

- **I costi di produzione**
- **Gli obiettivi di profitto**
- **La fase del ciclo di vita del prodotto**
- **La congiuntura economica**
- **L'elasticità della domanda al prezzo**
- **Il comportamento dei concorrenti**
- **La possibilità che nuovi concorrenti entrino nel settore**
- **La struttura distributiva**
- **I fenomeni di stagionalità**
- **Eventuale politica pubblica di controllo dei prezzi**



La struttura aziendale



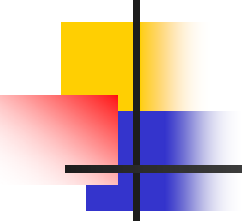
La struttura

- La localizzazione
 - Le potenzialità di vendita dipendono dal bacino di utenza che vi circonda
 - L'immagine è influenzata dalla localizzazione
- La struttura di approvvigionamento
 - La capacità di selezionare i migliori fornitori ed ottenere contratti di fornitura favorevoli è uno dei f.c.s.
- La struttura di erogazione del servizio:
 - Attrezzature (stima del costo, eventuali leasing/affitti...)
 - Lay out
 - Modalità di gestione delle scorte
 - Metodi di programmazione degli ordini
 - Mezzi di trasporto
 - Depositi e magazzini centrali e periferici



La struttura (segue)

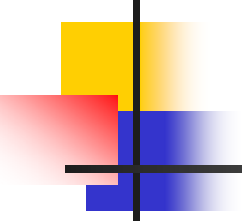
- La struttura di vendita
 - Risorse impiegate per contattare i clienti, acquisire gli ordini, gestire il rapporto con la clientela (interni/collaboratori esterni)
- Altri elementi della struttura aziendale
 - La struttura amministrativa
 - La struttura di assistenza
 - Eventuali servizi di supporto gestiti all'interno dell'azienda (formazione, affari legali)

- 
-
- La struttura organizzativa ed i meccanismi operativi
 - Elementare, funzionale, divisionale
 - Gli accordi con altre imprese (produzione o distribuzione)
 - Legami informali
 - Modalità contrattuale
 - Costituzione di società (es. consorzi di acquisto o vendita)



Le scelte di make, buy or connect

- Considerare i costi unitari di realizzazione interna ed i prezzi di acquisto dall'esterno
- Se costo realizzazione interna $>$ costo di acquisto = esternalizzazione
- Il controllo di una certa attività implica maggiori investimenti e costi fissi
- Se l'attività presenta economie di scala occorre partire con impianti di grandi dimensioni
- L'esternalizzazione consente di usare strutture già predisposte
- E' opportuno internalizzare attività che sono critiche e distintive per il tipo di impresa che si intende avviare

- 
-
- Le scelte di internalizzazione ed esternalizzazione sono influenzate dal ciclo di vita del prodotto, dalla localizzazione dell'azienda, dalla variabilità del prodotto e della domanda
 - Esternalizzazione di capacità e di specialità