

15/10/2020

Analisi di settore e il/i settore/i economico/i di riferimento

DIVENTARE IMPRENDITORI

«NO MARKET NEED» 42%

Big data o non big data. Chi sa trovare, elaborare ed INTERPRETARE i dati del mercato è a metà dell'opera.

42%
ASSENZA DI UN BISOGNO

Sottovalutare le insidie di un bisogno poco o per nulla sentito dal mercato troppo è una trappola pericolosa per le startup in generale ed in particolare per i business model su cui sono basate le piattaforme.

Il portale di ricerca Cb Insights ha domandato a 101 Startup post-mortem quali fossero le principali cause a cui fosse imputabile l'insuccesso della propria startup.

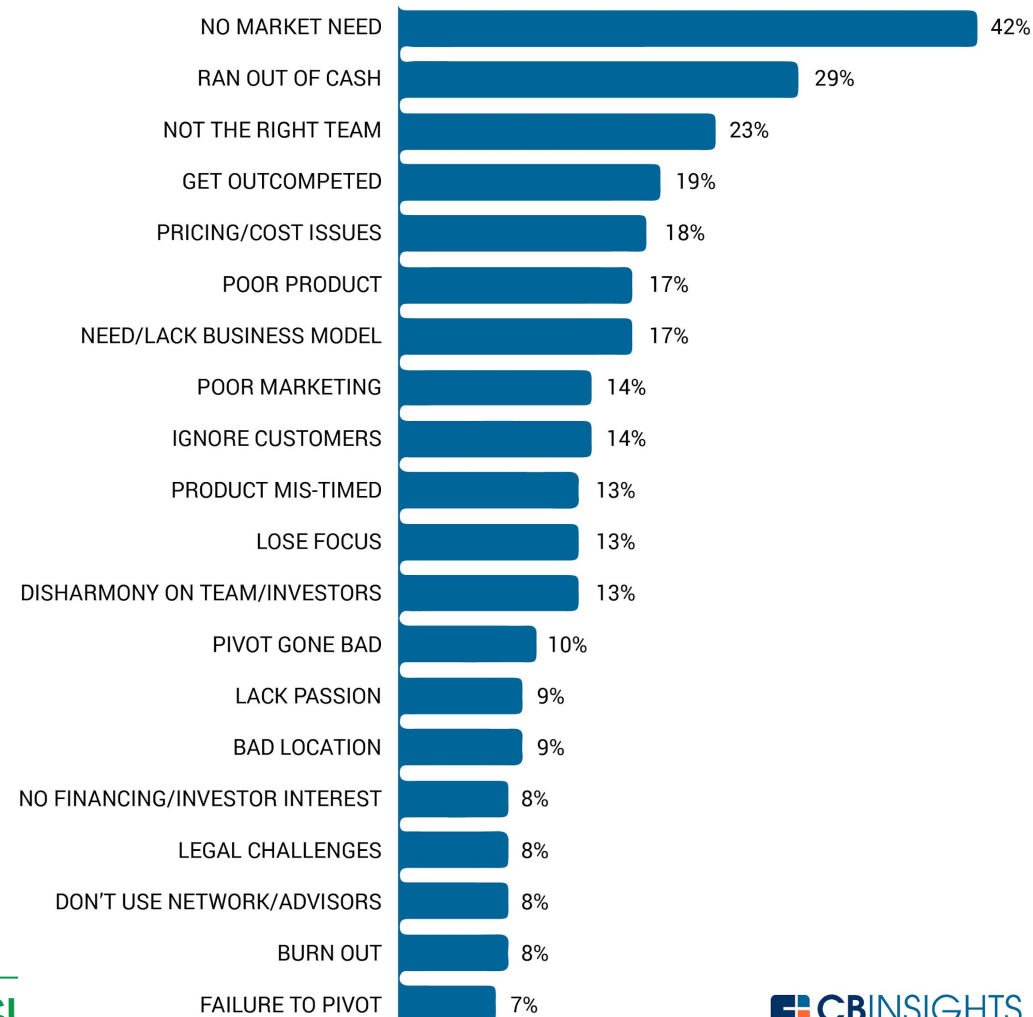
Tra le 20 cause principali che hanno portato all'insuccesso della propria startup, l'assenza di mercato è di gran lunga la più importante, anche rispetto alle criticità di cassa.

Al primo posto, un considerevole 42% dei casi è fallito per aver cercato di affrontare problemi interessanti da risolvere piuttosto che quelli che rispondono alle esigenze del mercato.

Fonte: CB Insights

THE TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL

Based on an Analysis of 101 Startup Post-Mortems



Le giuste informazioni/dati/conoscenza evitano il «no market need» e servono a prendere decisioni di business capaci di:

1. consentire il posizionamento ricercato
2. massimizzare i margini di contribuzione
3. avvicinare i punti di pareggio

LA CONOSCENZA È UNA RISORSA PER L'IMPRESA

In generale possiamo dire che sono conoscenza - e informazione strategica - i **dati organizzati, analizzati e interpretati** che permettono di fissare obiettivi di business ed operare decisioni efficienti.

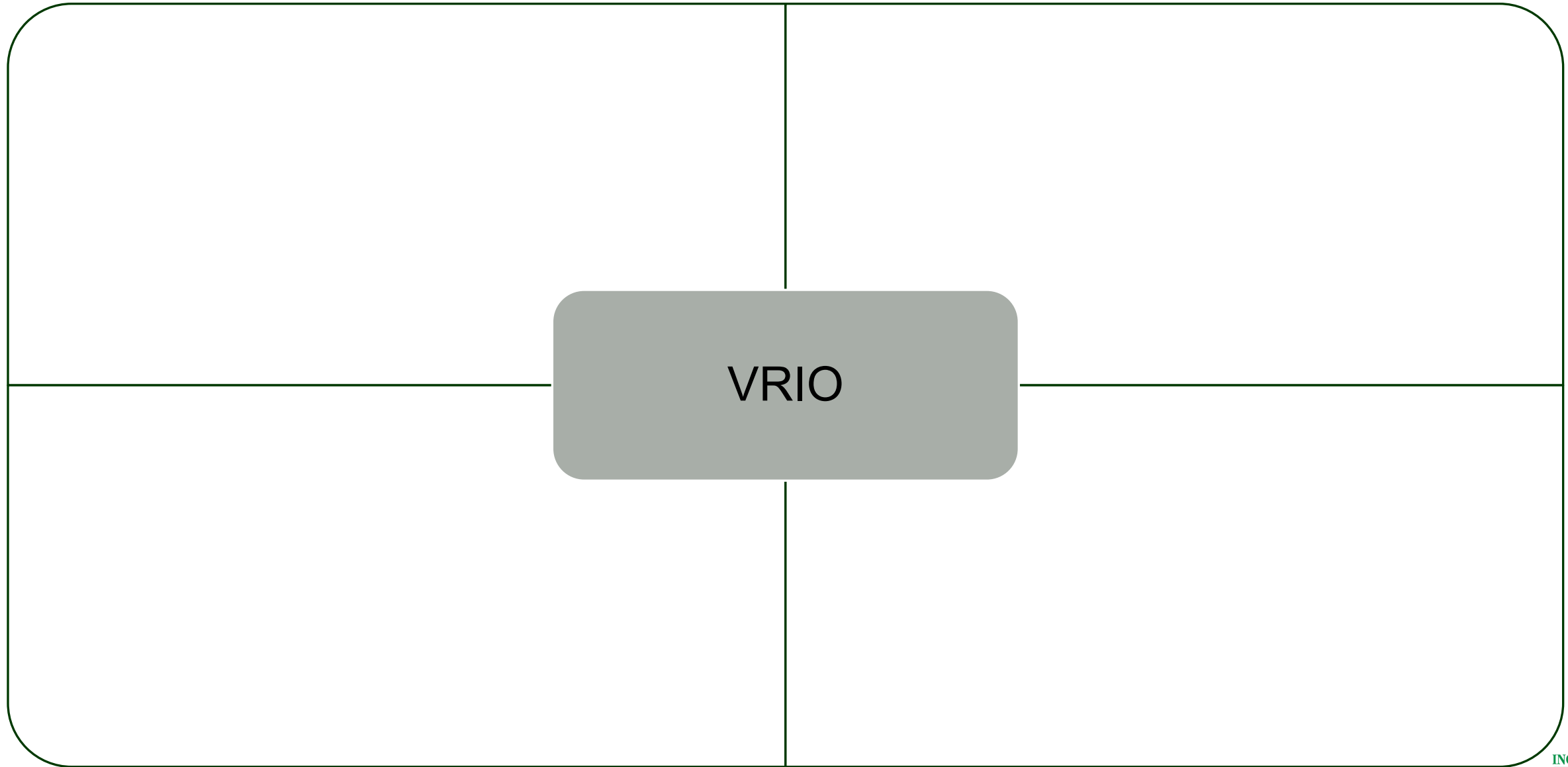
Sono risorse informative per l'impresa ad esempio la conoscenza:

- dei consumatori
- degli stili di acquisto e consumo
- delle leve strategiche nei canali della distribuzione
- le informazioni legate al punto di pareggio e alla redditività del modello di business.
- dei fornitori e delle loro diverse capacità e potenzialità tecnico-produttive..

Tra la fine degli anni '90 e l'inizio del 2000 Jay B. **Barney**, docente di strategie d'impresa presso la Ohio State University, partendo dalla resource-based theory secondo la quale la conoscenza ed **il sistema informativo aziendale** rappresentano risorse capaci di creare **vantaggio competitivo sostenibile per l'impresa**, ha schematizzato il **sistema VRIO**.

Il sistema VRIO è utile perché definisce le **caratteristiche** che devono avere la conoscenza ed il sistema informativo aziendale per creare **valore** e punti di forza per l'impresa.

LE CARATTERISTICHE DEI DATI UTILI



IL DATO ORGANIZZATO E INTERPRETATO DIVENTA VALORE

La ruota “Data-to-value,, di Smith



1. **Dato:** è un evento registrato in forma alfanumerica: ie numero delle transazioni (vendite), valore medio dello scontrino, numero di accesso al sito, etc.
2. **Informazione:** è un dato organizzato in uno schema o modello, il cui scopo è di ridurre l'incertezza nelle fasi successive di interpretazione dei dati.
3. **Conoscenza:** è un'informazione che è stata inserita nell'analisi del contesto organizzativo. Esistono 3 tipi di conoscenza:
 - a) Conoscenza dichiarativa (conoscere cosa è una determinata cosa)
 - b) Conoscenza processuale o procedurale (conoscere come una cosa è fatta)
 - c) Conoscenza causale (conoscere perché una cosa succede)
4. **Insight:** è conoscenza che soddisfa le necessità informative dell'azienda. In questo modo diventa una risorsa capace di creare vantaggio competitivo.
5. **Modifiche al marketing mix:** azioni atte a modificare l'offerta così come è percepita dal cliente. Di solito sono il marketing mix: prodotto, prezzo, promozione, canali, persone, processi e ambiente fisico.
6. **Valore:** è la crescita nelle preferenze dei consumatori indotta dal cambiamento del marketing mix. Questo valore è positivo se eccede i costi del cambiamento, negativo se è inferiore.

Definizione

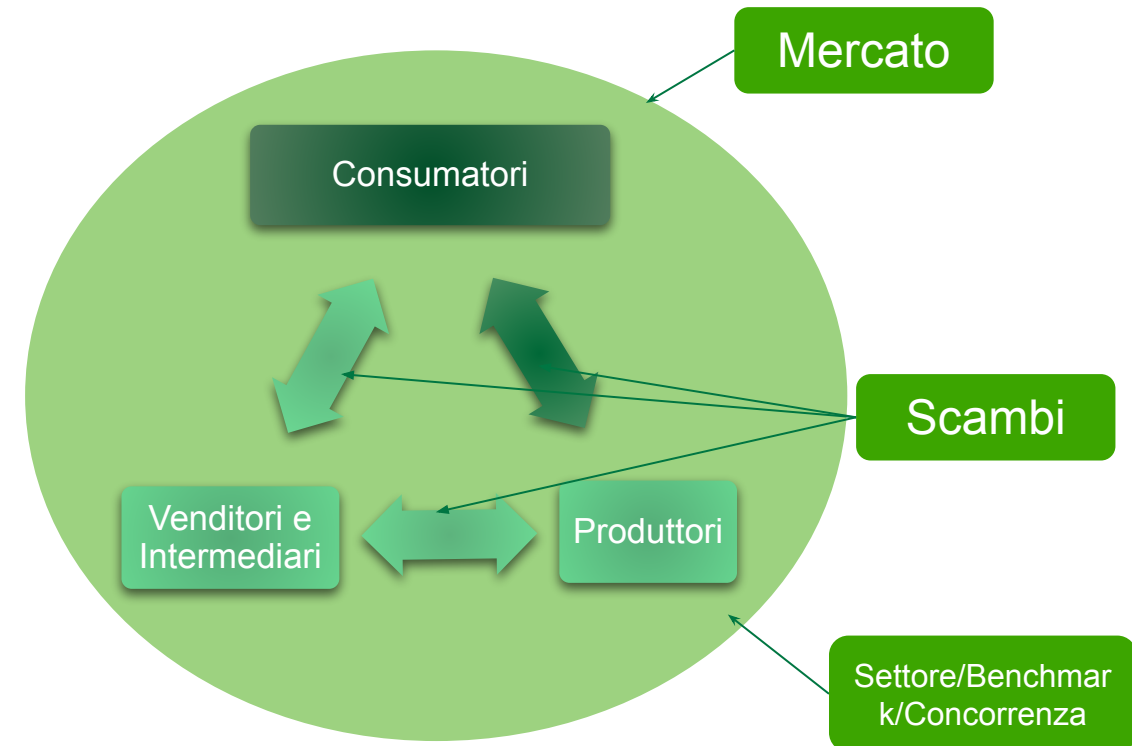
Il **mercato** è definito come:

- il **luogo** in cui avviene l'incontro tra la domanda e offerta di un determinato bene, ed il suo scambio.
- l'insieme di **relazioni** tra compratori, venditori e intermediari.
- l'insieme degli **attori** che lo compongono: compratori, venditori e intermediari.

È inoltre il luogo dove si forma il **prezzo** del bene. Può essere un luogo fisso: fiere, mercati rionali o un luogo virtuale: contrattazioni telematiche dei titoli di **borsa**.

Il **mercato** può avere diverse dimensioni: dimensione locale - mercati rionali, a quella mondiale - che riguarda la domanda e l'offerta di un bene proveniente da tutto il mondo - mercato del **petrolio**.

Elementi



BISOGNI REALI E LATENTI

Bisogni reali

Un bisogno è reale quando sono contemporaneamente presenti questi 3 aspetti:

1. È percepito dal consumatore
2. È manifestato attraverso la ricerca di soluzioni sul mercato
3. Si presenta sotto forma di acquisti specifici o altro

Un bisogno è reale e insoddisfatto quando non esistono ancora prodotti/servizi capaci di risolverlo.

(ie fai da te, attenzione perché il fai da te spesso nasconde complessità di bisogni non soddisfabili con altre soluzioni)

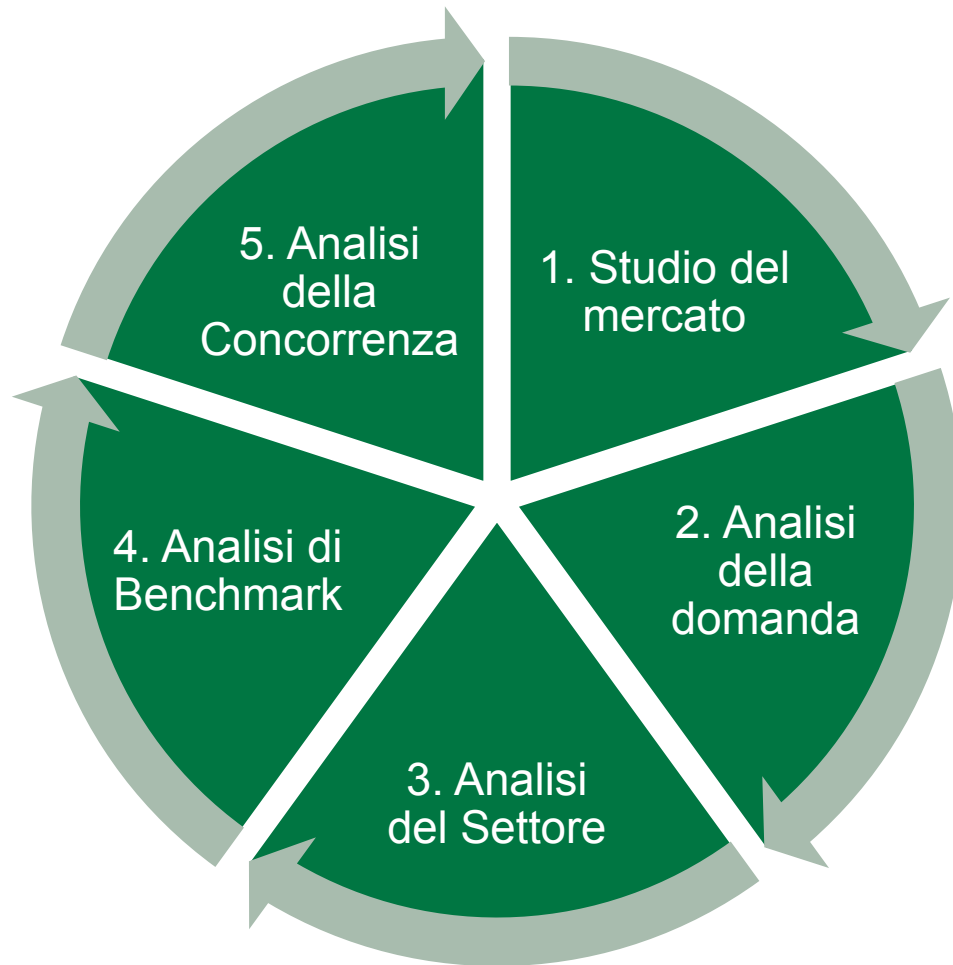
Bisogno latente

Un bisogno si dice latente quando rientra in una delle tre situazioni:

- non è completamente espresso
- di cui il consumatore non è completamente consapevole
- per il quale il consumatore non è disponibile a spendere ($WTP=0$)

GLI ELEMENTI DELL'ANALISI DI MERCATO

Elementi



Definizione

È l'approfondita conoscenza (*insight*) degli elementi del mercato (consumatori, produttori e venditori) capace di creare valore e vantaggio competitivo per l'azienda attraverso dati ed informazioni.

Le analisi di mercato diventano risorse reali, e possono realmente creare valore, solo quando sono **mirate** a rispondere a **puntuali** domande di business, in genere del management (ie CEO, CMO).

Questo presuppone che all'origine delle analisi siano state formulate [buone] domande.

COME SI PROGETTANO LE ANALISI DI MERCATO

Argomento

- L'oggetto dell'indagine.

Obiettivi

- Le domande a cui dobbiamo trovare risposta per creare vantaggio competitivo

Assunzioni

- Le ipotesi, assunzioni, formulate sulla base delle conoscenze attuali, e che andranno verificate attraverso l'analisi approfondita.

Metodo

- Tutte le metodologie che saranno impiegate: desk research, interviste, focus group, etc.
- Le fasi di implementazione e svolgimento

FASI E OBIETTIVI DELL'ANALISI DI MERCATO

Quando il prodotto/servizio soddisfa un bisogno reale (per cui esiste già in commercio un prodotto/servizio simile o sostituto).



A. FORMULARE LE IPOTESI DI MERCATO

“Market is the king and the queen,,

La formulazione dell'ipotesi di mercato riguarda le attività che precedono l'analisi e ne definiscono i contorni.

Ha il preciso scopo di porre le basi delle successive fasi di analisi attraverso l'organizzazione e la definizione dei bisogni che, allo stato attuale, riteniamo che il prodotto possa soddisfare.

Un prodotto mirato a soddisfare un bisogno **reale** e possibilmente **insoddisfatto** avrà potenzialità di successo maggiori.

Questa fase non è basata sull'analisi di dati, ma sulla intuizione dell'imprenditore di due elementi progettuali:

1. Il prodotto/servizio che si sta pensando di immettere sul mercato
2. Gli insiemi di consumatori che si pensa possano essere interessati ad acquistarlo

A. FORMULARE LE IPOTESI DI MERCATO

Definire le specifiche del prodotto

Ad esempio:

- a) Individuare ed elencare le azioni che svolge
- b) Individuare ed elencare i problemi che risolve
- c) Definire ed elencare le caratteristiche del prodotto/servizio

NB: è buona prassi non usare il confronto con i prodotti/servizi attualmente sul mercato simili o sostituti se ne esistono, perché in questa fase è necessario far emergere le specifiche «assolute» del prodotto/servizio.

Identificare i bisogni

Identificare dei bisogni che le specifiche del prodotto sono in grado di soddisfare. L'identificazione dei bisogni è estremamente relativa al tipo di prodotto/servizio. Ad esempio:

- a) Individuare ed elencare le persone che potrebbero avere bisogno: ie giovani, adulti, anziani, donne in gravidanza, persone affette da particolare patologie, persone che possiedono specifici tipi di bene, tipo di lavoro, etc. (Chi?)
- b) Identificare ed elencare i momenti (della vita, dell'anno, della giornata, etc.) in cui è previsto che sia utile: ie estate, autunno, nel momento in cui si decide di sposarsi, etc. (Quando?)
- c) Identificare ed elencare gli eventi, acquisti o possessi che determinano l'insorgenza del bisogno: ie casa, auto, bici, tv, alla comparsa di specifici sintomi, durante o dopo il ricovero ospedaliero, dopo che è stata diagnosticata una patologia, etc. (Perché?)
- d) Elencare i modi che il consumatore ha attualmente per soddisfare questi bisogni / bisogni simili in caso il prodotto/servizi

1. STUDIO DEL MERCATO

È lo studio che consente di avere un quadro di riferimento del mercato in cui intende operare, può non essere lo stesso in cui è basata l'impresa (ie nei casi in cui si preveda una forte componente di export).

L'analisi dei consumatori è mirata a:

- Verificare le ipotesi di mercato formulate nella fase 1
- Qualificare il mercato quantitativamente e qualitativamente.

In questa fase si analizzano dati quantitativi e qualitativi che servono per definire se ci siano persone che hanno bisogno del prodotto/servizio che stiamo progettando.

1. STUDIO DEL MERCATO

IL CONTESTO

Studiare il mercato di riferimento, attraverso indicatori macroeconomici del territorio di riferimento:

1. Caratteristiche socio-demografiche della popolazione
2. Caratteristiche economico-reddituali della popolazione
3. Quadro economico generale: pil, andamento dei prezzi al consumo, etc.

I SEGMENTI

Definire i segmenti attraverso l'analisi di dati e dataset:

Selezione dei criteri da usare per individuare i segmenti di mercato:

- Caratteristiche socio-demografiche (età, sesso, reddito, titolo di studio)
- Patologie o altre caratteristiche che impattano sul bisogno del prodotto/servizio
- Metodi indiretti d'inferenza (formulazione di ipotesi e sistemi di approssimazione: ie usi correlati di prodotto utili quando non ci sono dati diretti)
- Incrocio di più fattori (nicchie)

L'ANALISI

Analizzare i segmenti:

- A. Definire il numero di segmenti sulla base dei criteri di segmentazione
- B. Analizzarli in termini di
 - i. Dimensioni attuali (n)
 - ii. Analisi dati storici
 - iii. Stima/proiezioni di crescita (ie estrapolazioni da serie storiche)
 - iv. Caratteristiche principali socio-demografiche

FONTI E METODI DELLO STUDIO DEL MERCATO

Metodo:

Desk research: è il metodo maggiormente usato, prevede la ricerca, la raccolta, l'organizzazione e l'analisi di dati

Tipi di dati:

Dataset

Fonti di dati:

1. Istat
2. Eurostat
3. World Bank
4. OECD
5. Banca d'Italia
6. Uffici statistici dei Ministeri
7. Associazioni di categoria
8. Digital analytics (Google Trends, Google Adwords)

ESEMPIO 1.1

INDICATORI MACROECONOMICI PER EXPORT

	Singapore	India	Cina
Popolazione (2017)	5,119,724	1,092,204,014	1,240,285,595
0-15	266,161	125,084,679	79,925,394
16-24	727,816	244,490,041	168,508,724
25-34	755,941	222,447,768	237,684,743
35-44	886,507	180,220,401	202,789,334
45-54	919,561	139,003,311	237,139,951
55+	1,563,738	180,957,814	314,237,449
Popolazione urbana %	100%	33%	57%
GDP pro capite a moneta virtuale comparabile (PPP)	87,833	6,571	15,529
Inflazione dei pezzi al consumo (% annuale) 2016	-0.50	4.90	2.00
Indice dei prezzi al consumo (2010=100) 2016	112.60	155.00	117.20
Consumi finali delle famiglie a valori comparabili (PPP)	127,571,271,966	4,468,402,596,363	7,599,503,907,929
Consumi finali delle famiglie pro capite a valori comparabili (PPP)	24,918	4,091	6,127

Fonte: World Bank

ESEMPIO 1.2

INDIVIDUAZIONE DEI SEGMENTI

Individuazione dei segmenti per il lancio di un innovativo integratore minerale progettato per chi deve bere molto. Mercato Italia.

Incroccio di due aspetti:

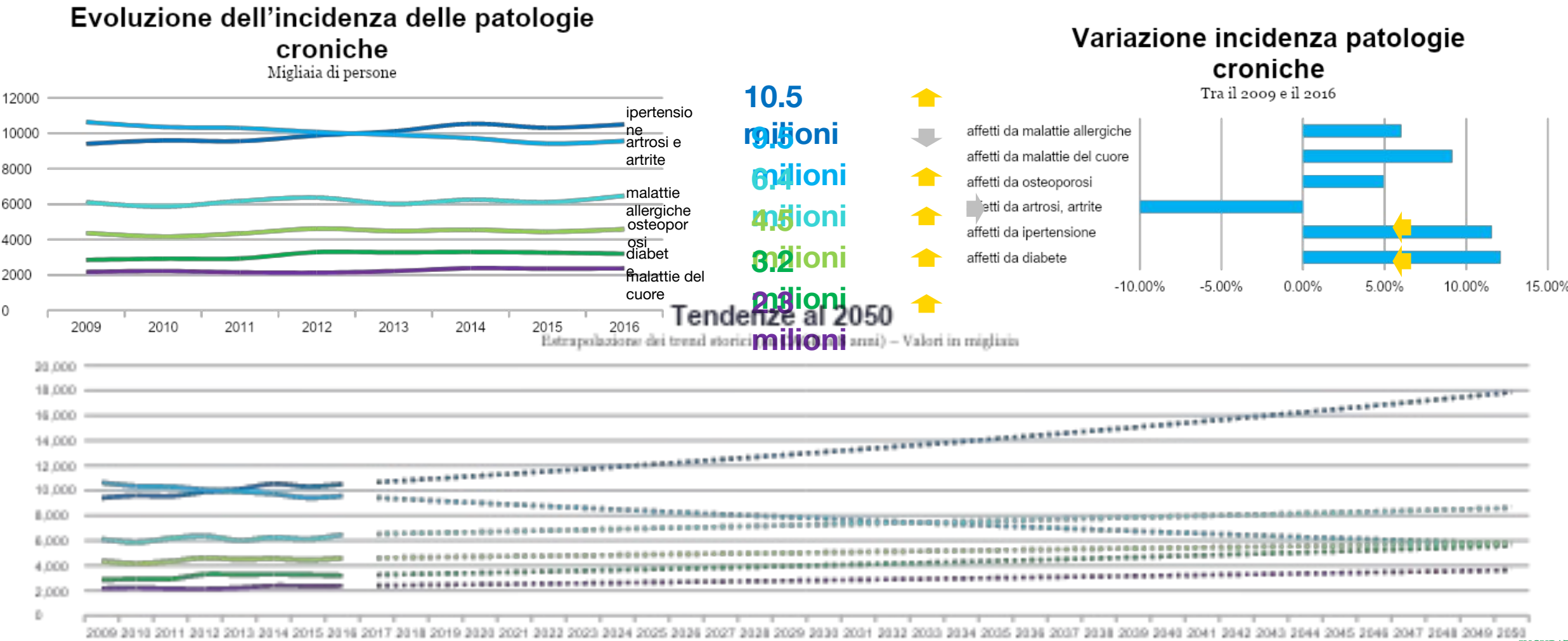
Chi ha bisogno di bere molta acqua?

Quando si ha bisogno di bere molta acqua?



ESEMPIO 1.3

ANALISI ED EVOLUZIONE DI UN SEGMENTO POTENZIALE

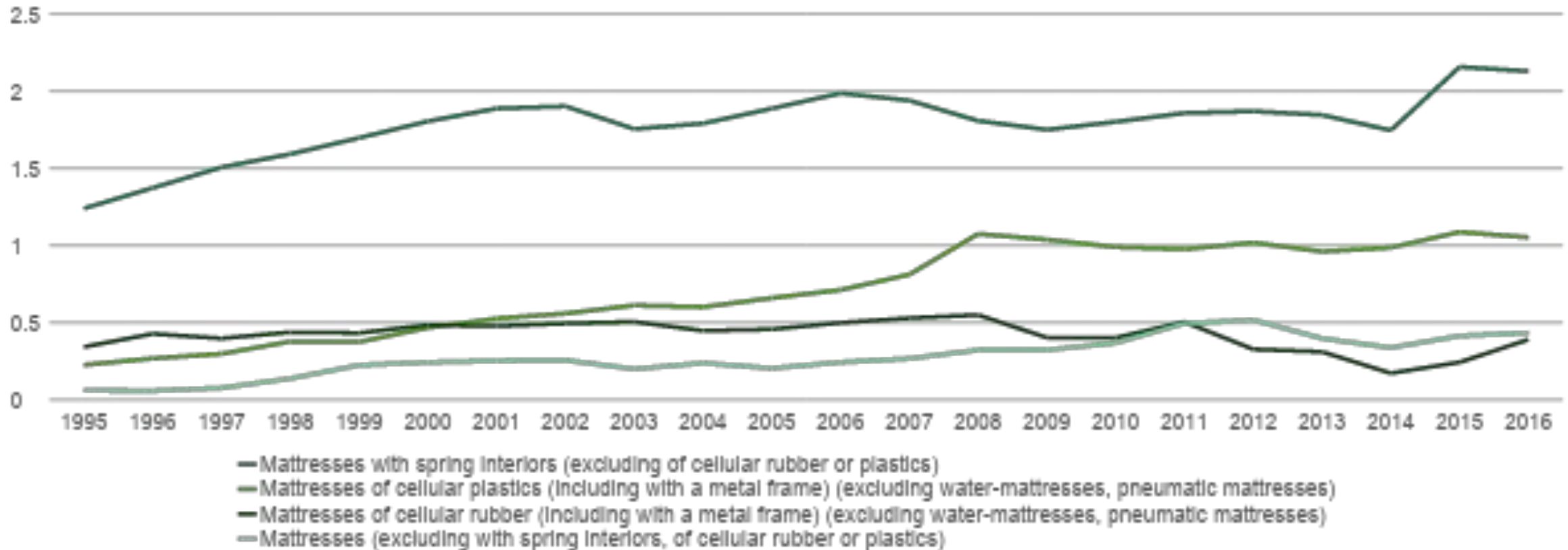


Fonte: Nostra elaborazione su dati ISTAT

ESEMPIO 1.4

ANALISI DELL'EVOLUZIONE DEI SEGMENTI DI MERCATO

L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DEI SEGMENTI DEL MERCATO DEI MATERASSI
IN EUROPA (VALORI)
1995-2016

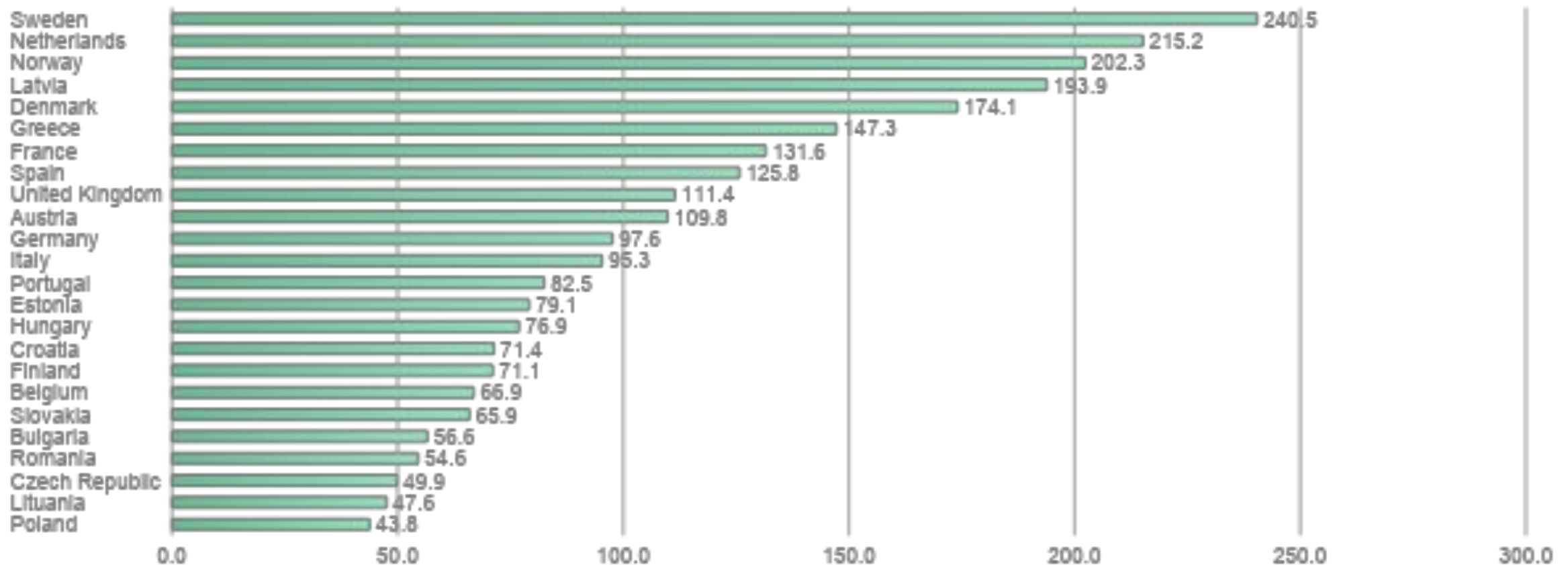


Fonte: Nostra elaborazione su dati EUROSTAT/PRODCOM

ESEMPIO 1.5

ANALISI PREZZI ALL'INGROSSO (ALLA FRONTIERA) DELL'IMPORT

CONFRONTO DEI VALORI MEDI DEL PRODOTTO ALLA FRONTIERA RISPETTO AL VALORE MEDIO (108.78€) 2016



Fonte: Nostre elaborazioni su dati EUROSTAT/PRODCOM

2. ANALISI DELLA DOMANDA

Indaga come e perché le persone acquistano un determinato prodotto o una tipologia di prodotti.

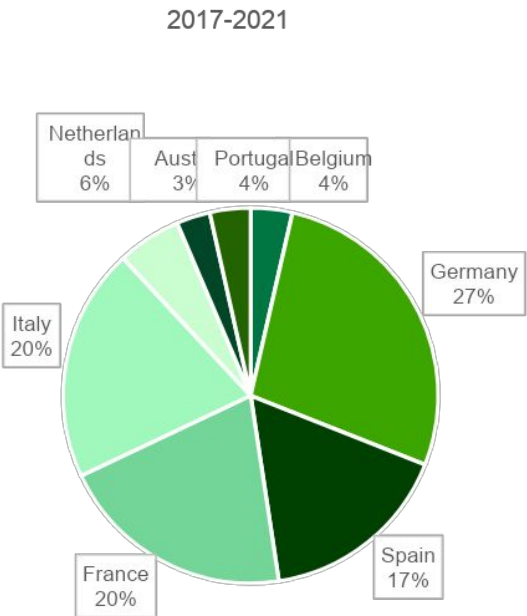
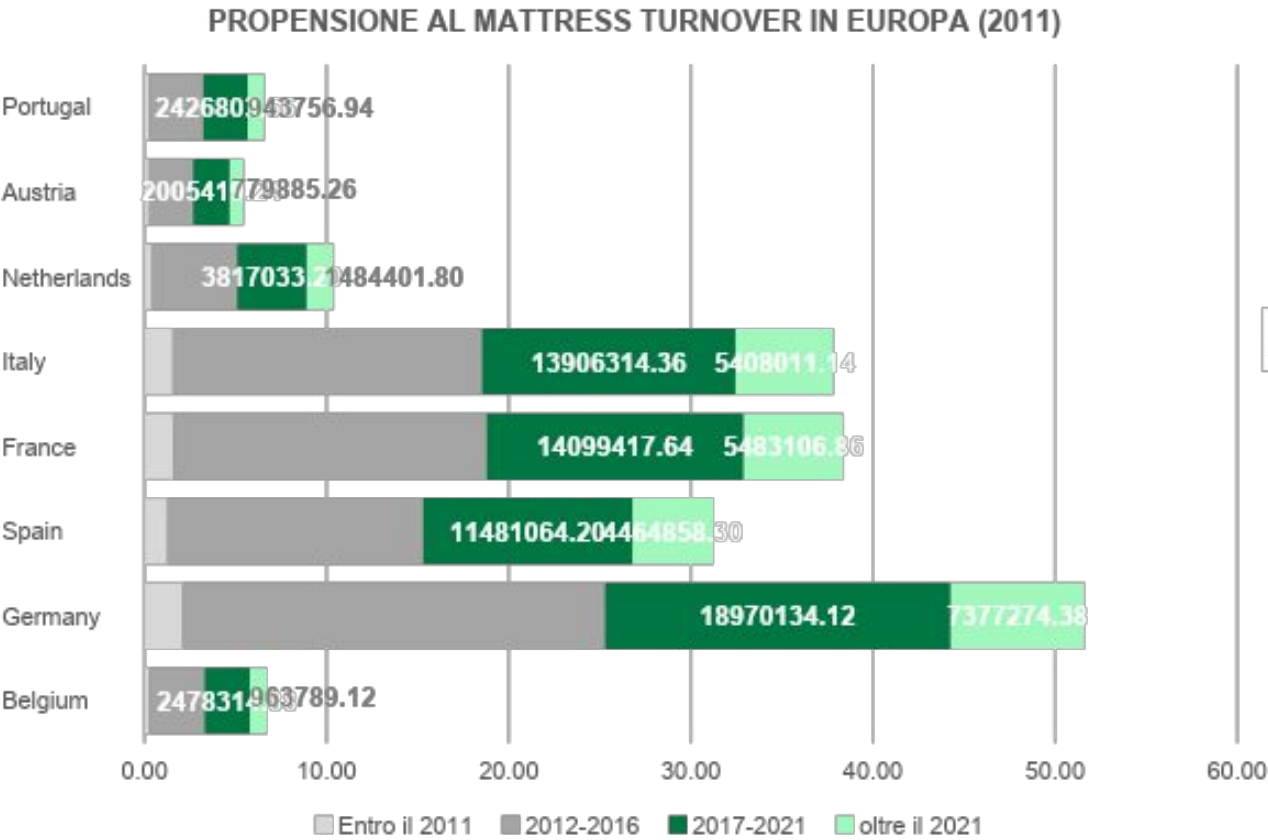
È quindi lo studio e l'analisi (a) dei comportamenti espressi, (b) dei processi decisionali e (c) delle motivazioni dei consumatori.

È basata di solito su due tecniche:

- attraverso la raccolta ed analisi dei percorsi e processi d'acquisto (buyer path, buyer process). Oggi i big data ed il digitale offrono numerosi strumenti (ie CTR, conversion rate, bounce rate, etc). In particolare per (a) e (b)
- Indagini di mercato: focus group, osservazioni, colloqui individuali, survey, interviste, questionari distribuiti attraverso differenti canali.

ESEMPIO 2.1

ANALISI DELLA DOMANDA. STIMA DELLA PROPENSIONE ALL'ACQUISTO E DELLA DIMENSIONE DEL MERCATO TRAMITE SURVEY



Applicando le preferenze dichiarate dal campione totale della survey (2898 interviste; 8 paesi; 2011) per stimare la propensione al mattress turnover per il 2017-2021 osserviamo come l'analisi evidenzi la maggiore potenziale consistenza in particolare di 3 paesi: la Germania (27%), l'Italia (20%) e la Francia (20%). Da soli questi tre paesi potrebbero rappresentare un mercato di circa 47 milioni di persone intenzionate ad acquistare un materasso nuovo*.

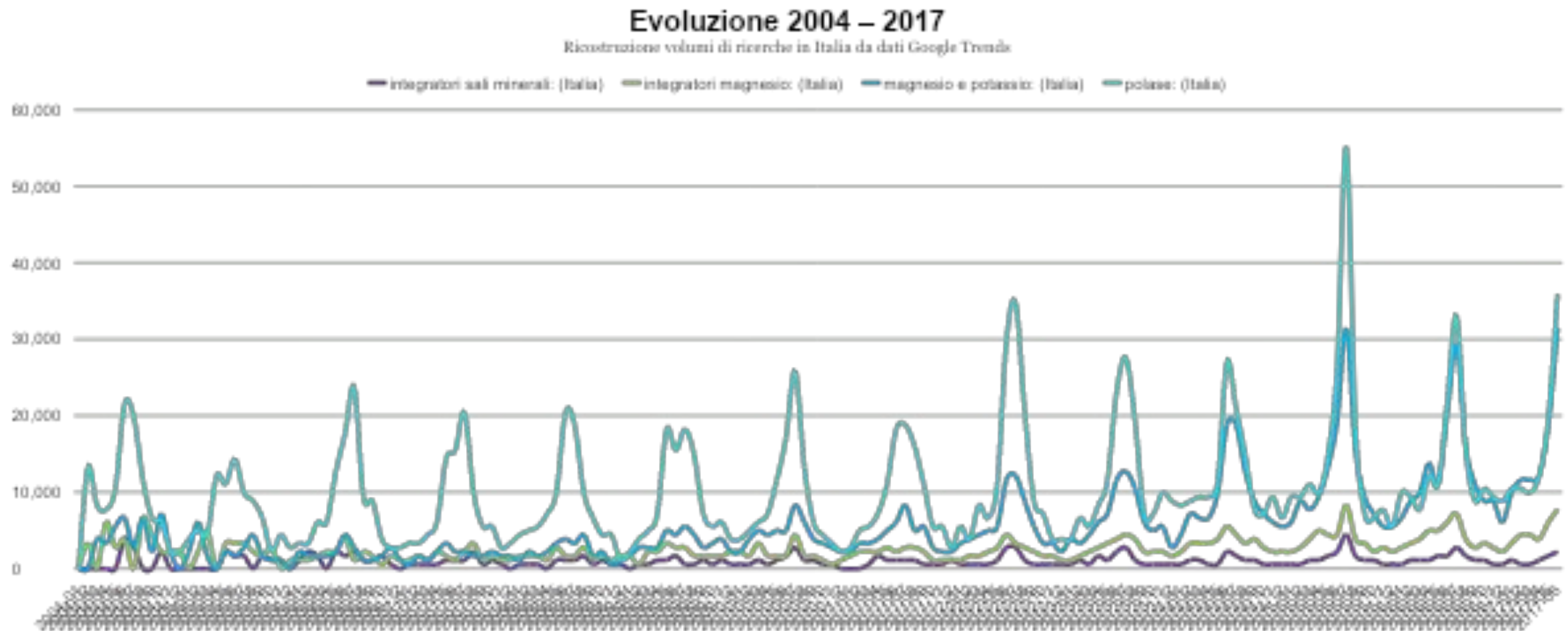
TRA QUANTO TEMPO PENSI DI SOSTITUIRE L'ULTIMO MATERASSO CHE HAI ACQUISTATO?



* Il dato è stimato sull'overall delle persone che hanno dichiarato la propria intenzione a comprare un materasso nuovo (sostituzione): non è data la ripartizione tra matrimoniali e singoli.
FONTE: European Bedding Industries' Association

ESEMPIO 2.2

ANALISI DELLA STAGIONALITÀ DELL'INTERESSE TRAMITE DATI GOOGLE TRENDS



Fonte: Nostra elaborazione su dati Google Trends

INDAGINE DEL VALORE RICERCATO TRAMITE SURVEY

Il cattivo materasso è causa delle notti insonni e del cattivo riposo del 35% degli europei, dunque quali ne sono le caratteristiche di un buon materasso? Cosa guida i consumatori nella scelta?

Il consumatore cerca un materasso che faccia bene alla salute della schiena (69%) e che sia comodo (54%).

Deve favorire il riposo (49%) e mantenere la forma nel tempo (48%).

Solo il 4% delle risposte individua nella **marca** un fattore determinante di un buon materasso. La marca dunque non è garanzia di qualità e di buon prodotto. Seppure debba essere verificato, le potenziali implicazioni per le strategie di marketing vs branding sono notevoli.

Il **rivestimento** e l'estetica del prodotto sono l'ultimo fattore di scelta dichiarata (1%). Nel percepito collettivo, il materasso è ausilio della salute, più vicino ad un dispositivo medico che ad un oggetto dell'arredamento, come la tradizione intendeva il materasso. Indubbiamente tuttavia, come in ogni scelta, che ne si sia consapevoli o meno, packaging ed estetica hanno un ruolo nei processi decisionali. Psicologia cognitiva e della percezione potrebbero dare indicazioni utili per aiutare a rafforzare e posizionare i prodotti sulla base dei benefici ricercati.

Gli europei pare non credano che i benefici del materasso risiedano in specifiche caratteristiche **tecniche**. Non associano lo spessore, la rigidità, la presenza di differenti zone di comfort, nemmeno la qualità dei materiali al fatto che faccia bene.

La **durability** (durata nel tempo) è percepita come fattore di qualità in funzione del mantenimento della propria forma (48%). Ma la lunga durata in sé di un materasso non è indice di un buon materasso (33%). Possiamo intuire che la forma data dal produttore sia uno degli elementi percepiti come benefici. E che si sia diffusa la consapevolezza che il materasso «va cambiato con una certa frequenza».

Un'ipotesi è anche che la scelta del materasso sia troppo complessa e che, più che a specifiche caratteristiche tecniche - non valutabili, non controllabili e non comprensibili appieno dal consumatore non esperto – il cliente preferisca affidarsi ad un prodotto per i suoi benefici finali ricercati, più semplici da comprendere e da verificare.

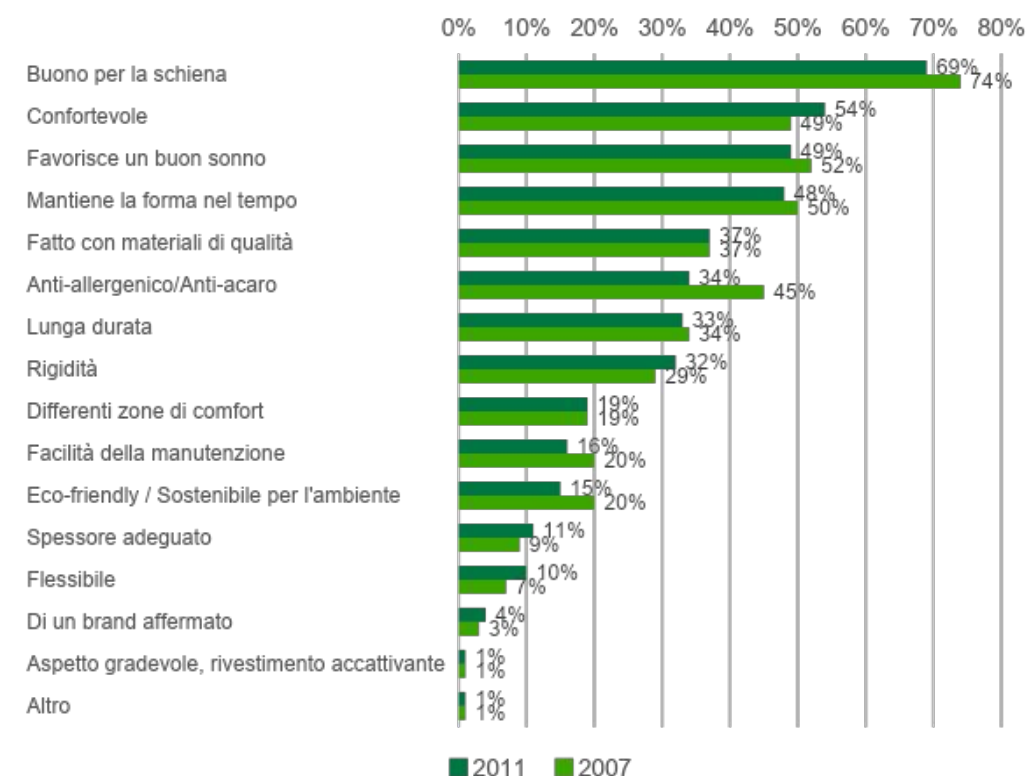
L'**ipoallergenicità**, su cui molto si è insistito negli ultimi anni soprattutto per le nuove mescole come il lattice, è una caratteristica progressivamente meno ricercata: tra il 2007 ed il 2011, passando dal 45% al 34% (-11%).

Stupisce che la **sostenibilità** ambientale abbia raccolto il -5% di risposte in meno rispetto al 2007. Il dato potrebbe essere espressione di numerosi fattori (sostenibilità dei nuovi prodotti migliorata, ridotta sensibilità verso la causa, migliore comunicazione dei prodotti, introduzione di nuovi player e nuovi materiali, etc).

Anche la manutenzione non è più un key factor, passata dal 20% al 16%.

CLASSIFICA DELLE CARATTERISTICHE DI UN BUON MATERASSO PER GLI EUROPEI

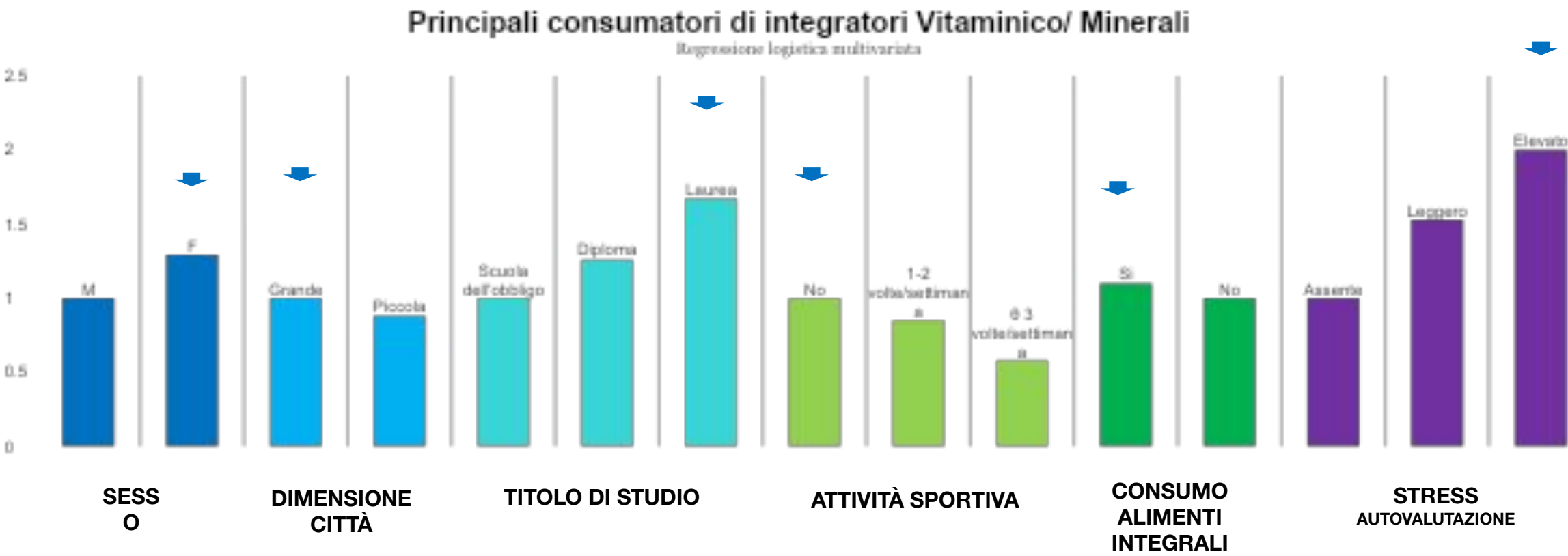
D: Quali sono secondo te le caratteristiche di un buon materasso?



FONTE: European Bedding Industries' Association

ESEMPIO 2.4

DEFINIZIONE DEL MERCATO TARGET TRAMITE STUDIO DEL MERCATO E SURVEY



Fonte: Nostra elaborazione su dati "Indagini sui consumi degli integratori alimentari in Italia", S. Giammarioli, 2014

Focus group

Discussione guidata da un moderatore di un gruppo di esperti o rappresentativo del campione su specifiche tematiche inerenti il prodotto/servizio.

Interviste individuali o di gruppo

Interviste rivolte a campioni selezionati e basate su domande mirate a raccogliere specifiche informazioni, relativamente al consumatore (composizione del nucleo familiare, bisogni, stili di consumo, benefici ricercati), relative al prodotto (raccolta di esperienze d'uso: concept test etc.). NB è bene evitare di chiedere al potenziale consumatore intenzioni d'acquisto future o disponibilità a pagare.

Concept Use Test

Nel **concept test** il prodotto ancora non esiste, o non è fruibile: è perciò mostrato il **concetto di prodotto** presentato in genere in forma grafica con breve descrizione su un formato a tabella che prende il nome di **board**.

Product Test

Valutazioni dell'apprezzamento di un **prodotto**, espresso in termini quantitativi da un **campione** rappresentativo di **potenziali consumatori**. Nel **product test** il prodotto è effettivamente presente e talvolta è possibile effettuare una prova.

Area Test

Sempre con l'obiettivo di stimare il potenziale di mercato, il prodotto o servizio può essere lanciato unicamente in una parte del mercato con l'obiettivo di estrapolarne poi i risultati sull'intero mercato (in termini di vendite, stagionalità, effetto sui concorrenti e sugli altri propri prodotti in portafoglio, ecc...) I concorrenti possono influenzare volontariamente il test per falsarne il risultato.

Simulated Test of Market

Le simulazioni di mercato sono realizzate in ambienti artificiali che ricreano un punto vendita tipo in cui si potrà, quando immesso, trovare il prodotto. Servono per testare il mercato in modo riservato o in ambienti tipo non ancora esistenti (ie flagship store di prossima realizzazione).

Analisi delle Serie Storiche

Analisi dei dati di vendita di altri prodotti o dello stesso prodotto in altri mercati geografici **serie storica** (o **temporale**) = insieme di variabili casuali ordinate rispetto al tempo, ed esprime la dinamica di un certo fenomeno nel tempo. Le serie storiche vengono studiate sia per interpretare un fenomeno, individuando componenti di trend, di ciclicità, di stagionalità e/o di accidentalità, sia per prevedere il suo andamento futuro. Si possono usare in aziende con una produzione avviata. Di solito questa tecnica viene usata combinata ad altre.

2. ANALISI DELLA DOMANDA

Le indagini di mercato servono due momenti dell'analisi in modi diversi:

1. **Indirizzare** l'analisi della domanda attraverso campionamenti ristretti e test di tecniche e metodi d'indagine. Sono sufficienti un numero ristretto di rispondenti, selezionati su base campionaria, e sono veloci ed economiche da preparare.
2. **Validare** statisticamente una ipotesi. Una volta messo a punto il metodo e la tecnica d'indagine si procede sottoponendo all'indagine un campione sufficiente valido per validare statisticamente le ipotesi di mercato.

ANALISI DI SETTORE, BENCHMARK E CONCORRENZA

Le analisi realizzate sulle altre aziende utilizza dati simili, ma li sviluppa e li usa con differenti finalità.

Settore: studio del contesto macro economico per individuare i territori con maggior potenziale

Benchmark: studio di aziende selezionate per fini di apprendimento e ottimizzazione del ns business

Concorrenza: analisi delle aziende sostituta

Dati delle analisi:

- Indicatori macroeconomici
- Ricavi
- Volumi di vendita
- Performance del business per divisione, brand, area geografica, etc
- Strategie e performance dell'export
- Struttura dei costi ed analisi dell'evoluzione dei costi delle materie prime
- Quote di mercato di ciascuna azienda
- Basi del vantaggio competitivo
- Percezione del brand da parte del consumatore
- Struttura organizzativa
- Struttura del management

▪ Marketing mix:

- Analisi di Settore
- Prodotto: analisi comparativa degli elementi di prodotto

3. STUDIO DEL SETTORE

Studia l'insieme delle aziende che producono una determinata tipologia di prodotti in uno specifico territorio (=settore).

Serve per comprendere come sia costituito il settore e quali siano le caratteristiche macro in termini di punti di forza, capacità competitiva, punti debolezza, ricerca delle opportunità, strategie di prodotto.

L'analisi aggregata di imprese per territorio evidenzia indicatori ed elementi utili per contestualizzare la propria attività imprenditoriale.

Può essere realizzata su base territoriale a scelta, coerente con i mercati che si intende servire (ie Italia, Europa, ASEAN, etc)

I dati vengono analizzati anche aggregati per segmenti: sotto-categorie di prodotto, dimensioni territoriali minori (Italia>Regioni>Province) e sono relativi al settore di appartenenza in termini di evoluzione, composizione e dimensionamento (dipendenti, fatturati, utili netti, EBITDA, etc.), indicatori di innovazione (brevetti, R&D), struttura dei costi, struttura organizzativa, analisi dell'azienda media o mediana, etc.

Sono basate sull'incrocio di due metodi: desk research e indagini campionarie (questionari/interviste).

Sono esempi di analisi di settore: l'analisi del settore del gelato in Italia, l'analisi del settore della componentistica veicolare in Europa, l'analisi del settore dei servizi per gli animali domestici nel quartiere Crocetta di Torino, etc.

ESEMPIO 3.1

MACRO DATI DELLE AZIENDE DEL SETTORE

Dimensioni del settore

Provincia	Fatturato	Dipendenti
Alessandria	96,279,299 €	346
Asti	8,544,998 €	68
Biella	742,125 €	0
Cuneo	2,022,358,651 €	5475
Novara	46,599,708 €	172
Torino	122,592,898 €	764
Verbano-Cusio-Ossola	54,376 €	2
Totale complessivo	2,297,172,055 €	6827

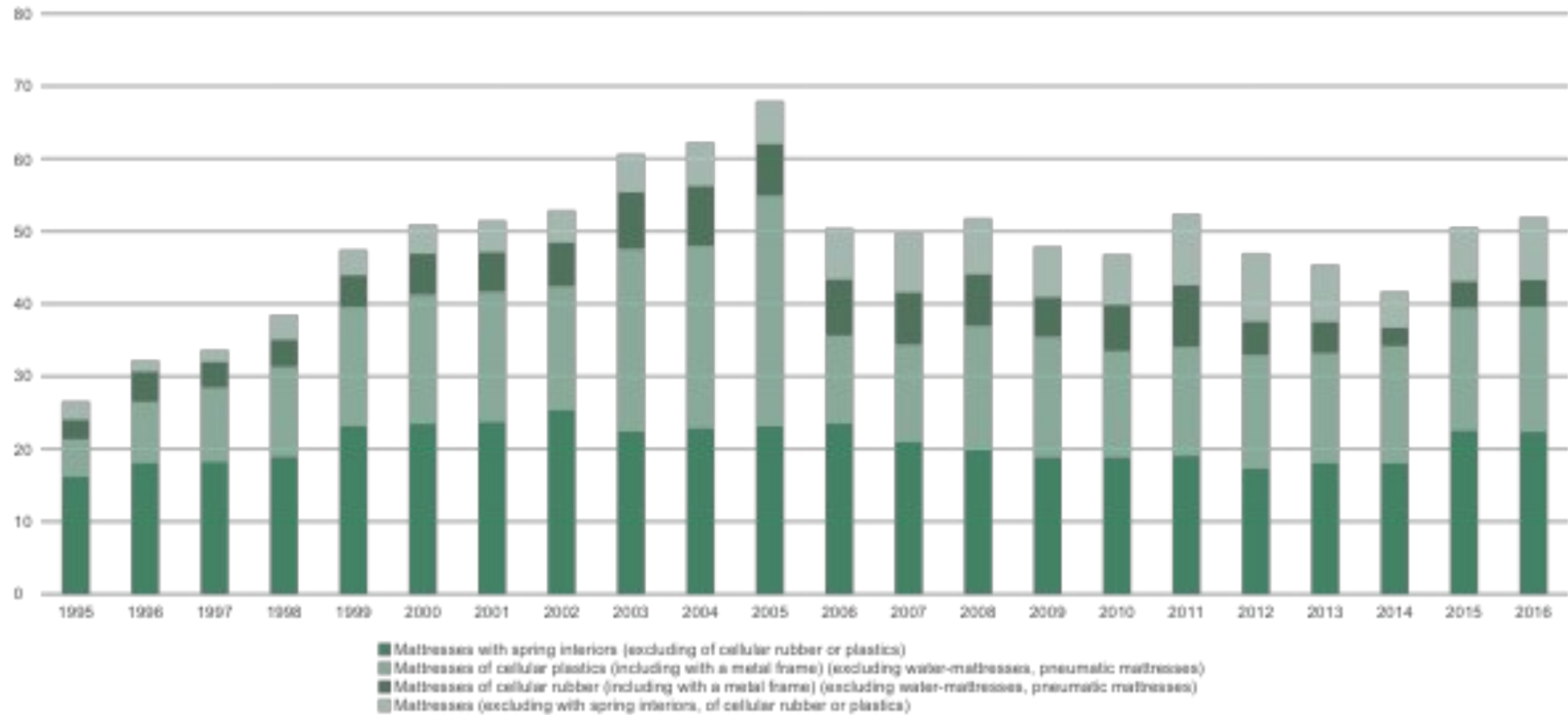
Distribuzione geografica

Provincia	Numero	Percentuale
Torino	34	44.74%
Cuneo	23	30.26%
Alessandria	12	15.79%
Asti	3	3.95%
Novara	2	2.63%
Verbano-Cusio-Ossola	1	1.32%
Biella	1	1.32%
Totale complessivo	76	100.00%

ESEMPIO 3.2

PRODUZIONE DI MATERASSI IN EUROPA

PRODUZIONE IN EUROPA
(QUANTITA')



Fonte: Nostre elaborazioni su dati EUROSTAT/PRODCOM

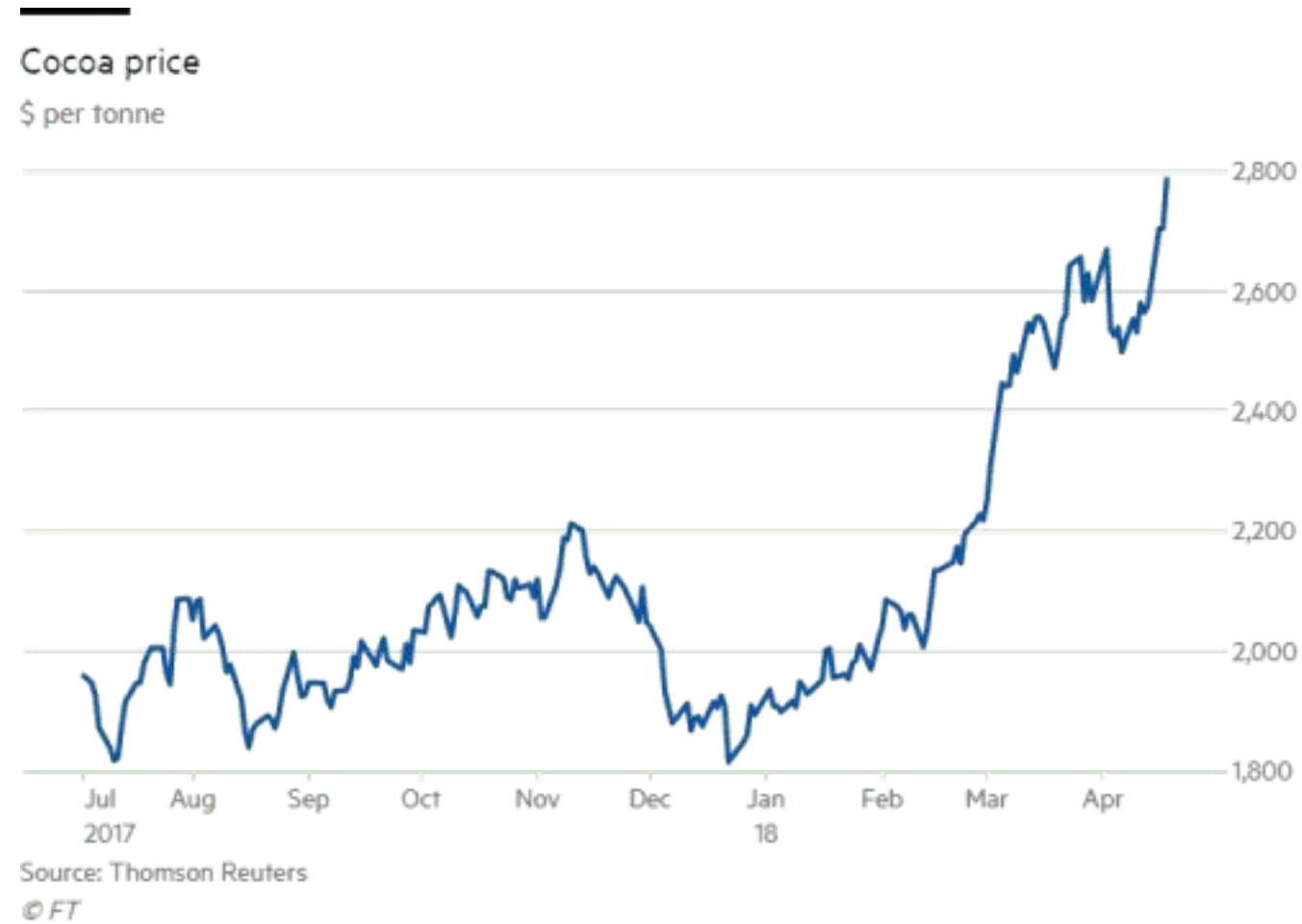
ESEMPIO 3.3

L'ANALISI DELL'IMPRESA MEDIANA

	Fatturato	Dipendenti	Flusso di cassa di gestione	Risultato operativo	Ebitda	Utili	Materie prime e consumo	Servizi
Minimo	- €		- -11,296,719 €	-12,489,087 €	-9,986,415 €	-13,799,391 €	0	0
1^ quartile	52,188 €	-	- 9,092 €	-19,671 €	-6,392 €	-36,726 €	16,977 €	31,493 €
Mediana	1,626,550 €	12	29,786 €	7,542 €	56,850 €	757 €	599,894 €	364,891 €
3^ quartile	5,555,202 €	27	393,957 €	170,344 €	475,904 €	151,190 €	2,363,617 €	1,689,035 €
Massimo	1,195,232,000 €	4,354	203,998,000 €	281,711,000 €	285,489,000 €	200,220,000 €	793,968,000 €	349,487,000 €

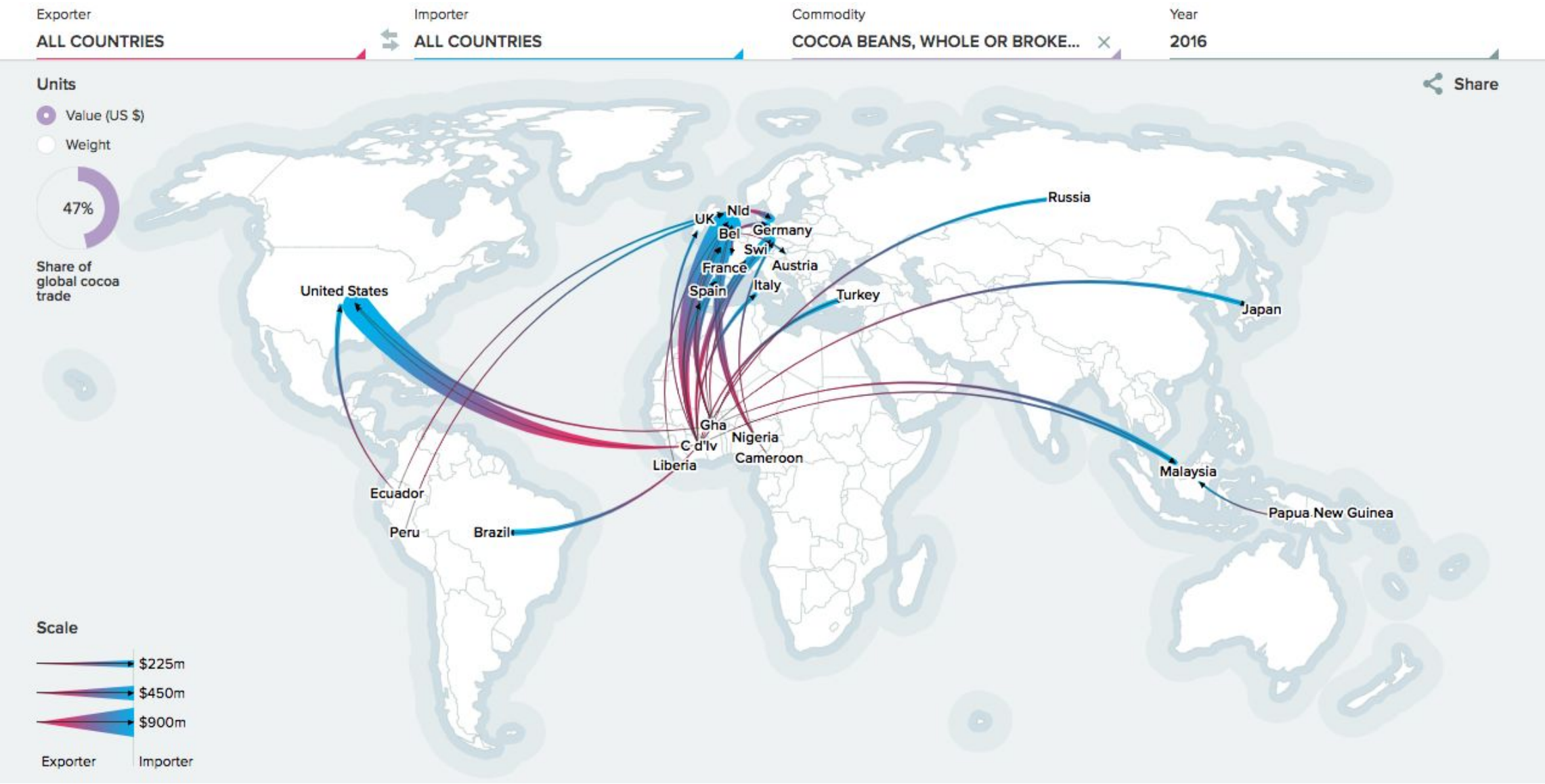
ESEMPIO 3.4

EVOLUZIONE DEI PREZZI MATERIE PRIME



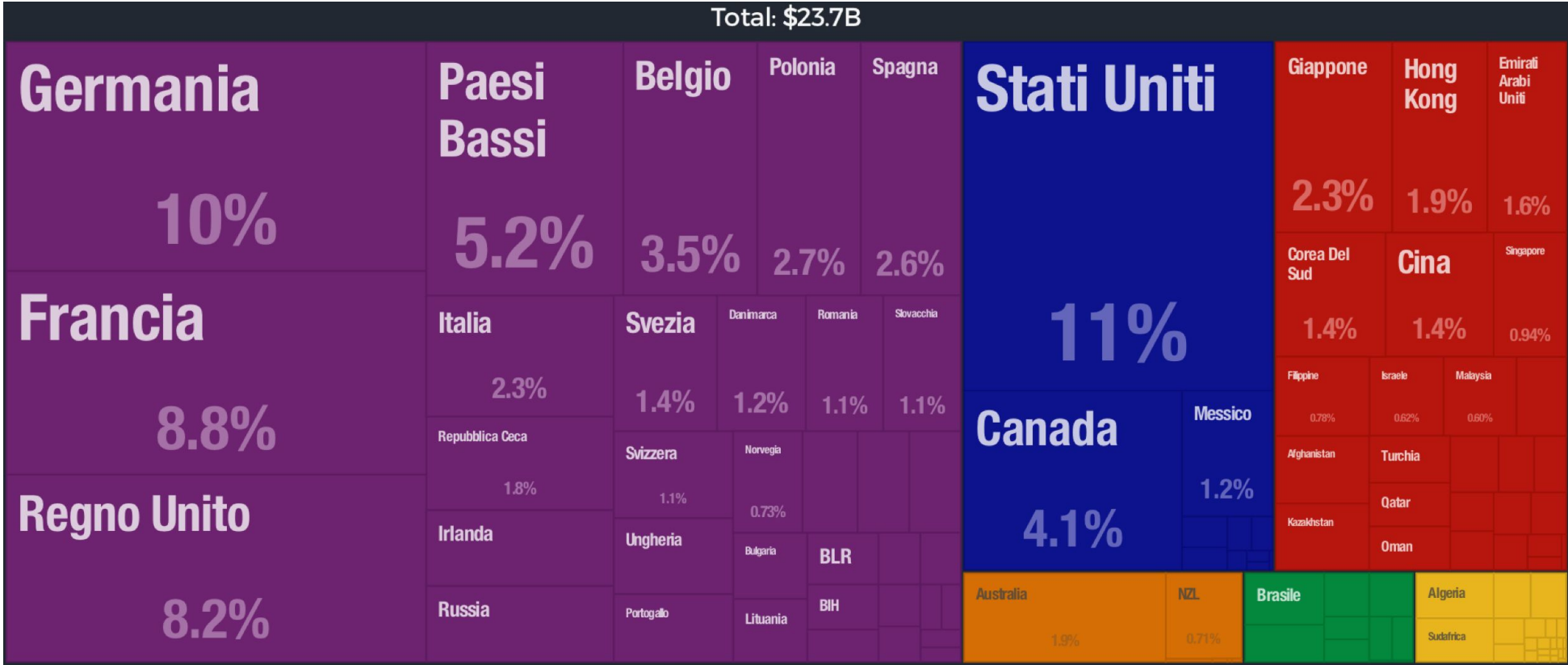
ESEMPIO 3.5

FLUSSI DEL MERCATO DELLE MATERIE PRIME



ESEMPIO 3.6

COMPOSIZIONE DELL'EXPORT



4. BENCHMARK

L'analisi di benchmark è realizzata su poche aziende (2-4), selezionate per specifiche caratteristiche, all'interno del settore di riferimento.

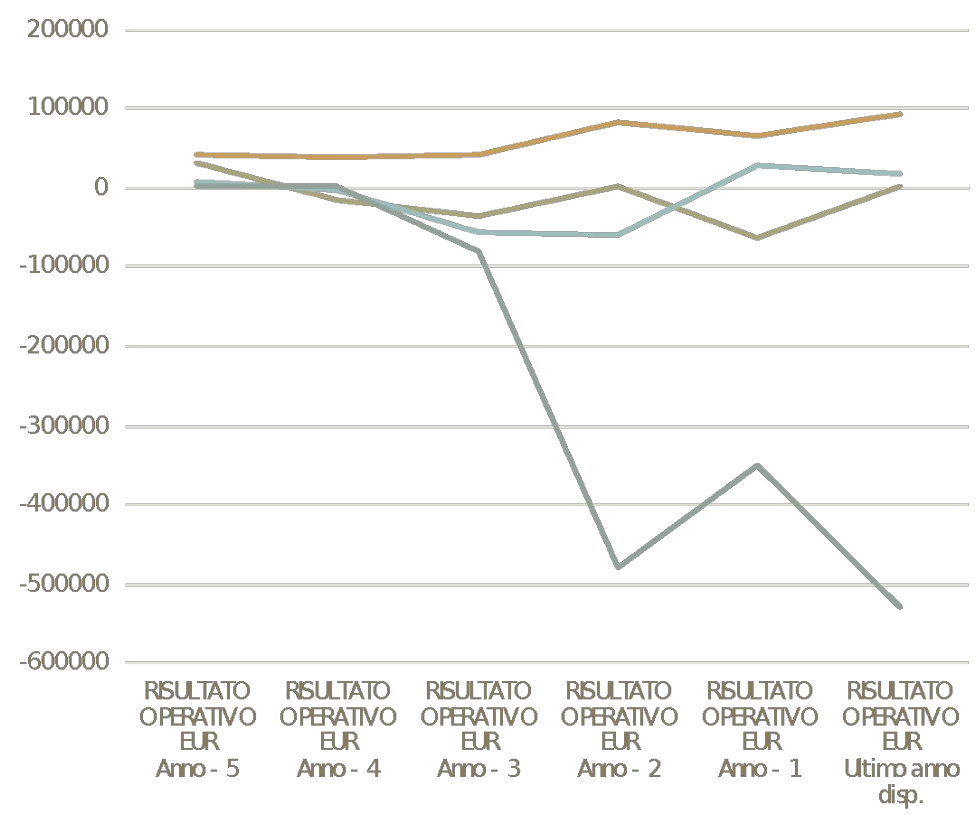
I criteri di selezione delle aziende sono legati alla necessità informativa aziendale e per il vantaggio competitivo che ci offre la migliore conoscenza e comprensione di specifiche realtà.

1. Cosa possiamo imparare a fare meglio osservando in dettaglio le imprese A, B, C e D?
2. Quali errori possiamo evitare?
3. Come possiamo velocizzare il raggiungimento del punto di pareggio analizzando imprese già operative?
4. Quali sono i vantaggi competitivi di aziende che hanno volumi di fatturato analoghi a quelli ricercati da noi?
5. Che canali di distribuzione stanno usando e come?

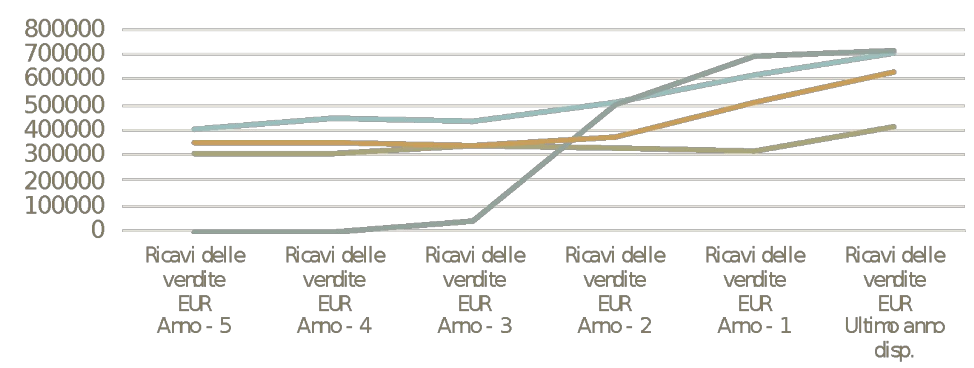
ESEMPIO 4.1

ANALISI DI 4 IMPRESE BENCHMARK SELEZIONATE PER VOLUME DI FATTURATO

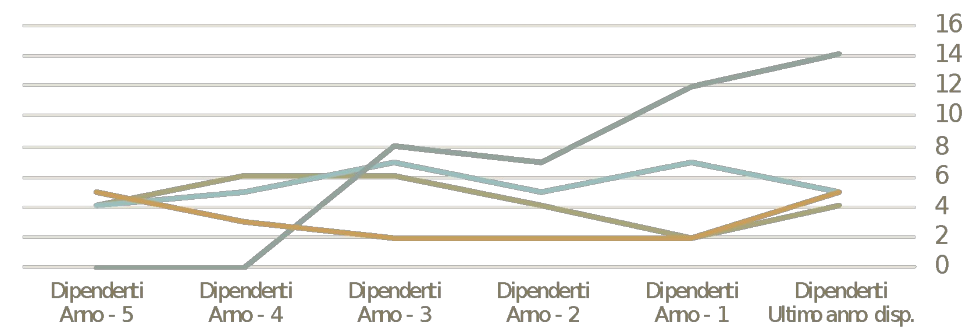
Risultato Operativo



Fatturato



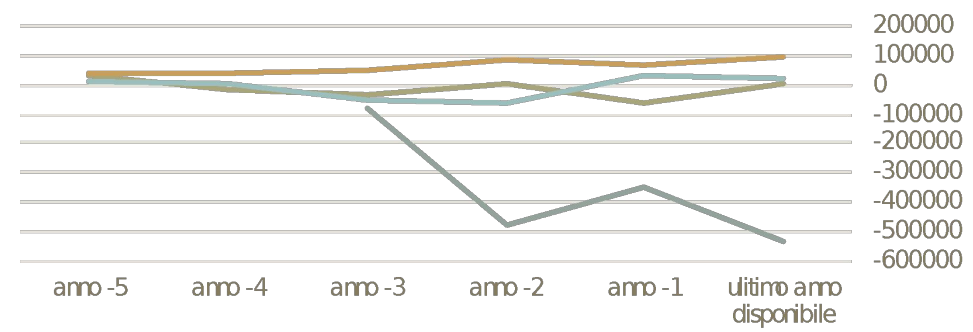
Dipendenti



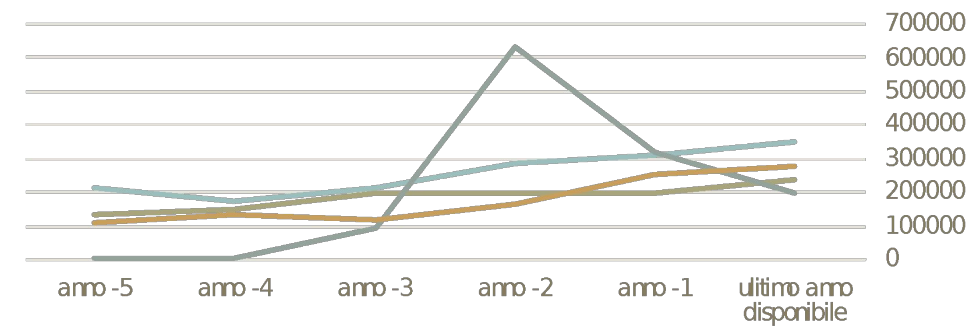
Fonte: nostre elaborazioni su dati pubblici di bilancio

ESEMPIO 4.2

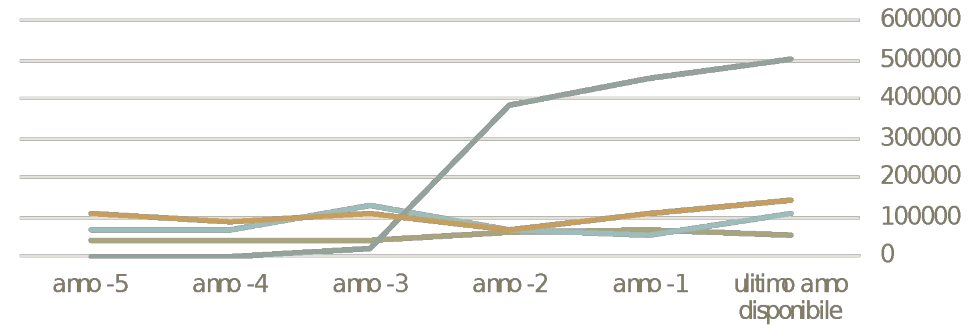
Saldo valore-costi della produzione



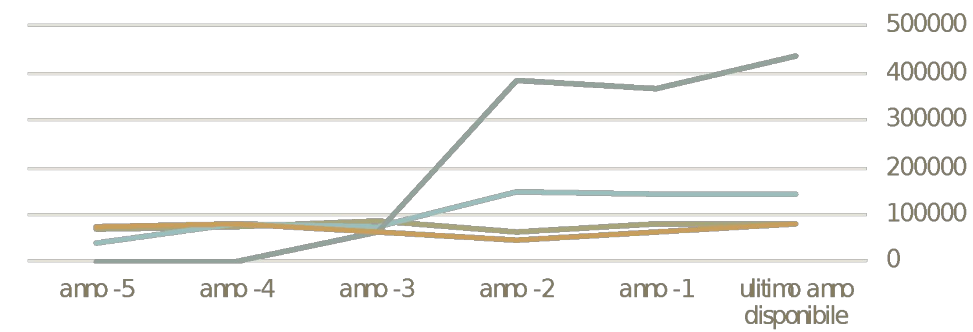
Materie prime e di consumo



Servizi



Personale



Fonte: nostre elaborazioni su dati pubblici di bilancio

5. ANALISI DELLA CONCORRENZA

Dati dell'analisi

Analisi delle aziende concorrenti, alcuni fattori:

- Identificazione dei concorrenti
- Concorrenti emergenti
- Profilo dei concorrenti
- Obiettivi dei concorrenti
- Minacce dei concorrenti
- Successi e insuccessi dei concorrenti
- Punti di forza e di debolezza dei concorrenti

Alcuni elementi dell'analisi dei prodotti concorrenti:

- Marketing mix:
 - Prodotto: analisi comparativa degli elementi di prodotto, compreso il packaging
 - Prezzo: prezzi medi di vendita, ribassi medi, margini medi
 - Distribuzione: struttura e costi
 - Promozione: strategie e canali di comunicazione
 - Strategie digitali
- Tecniche di acquisizione della clientela e di retention
- Fornitori e strategie di approvvigionamento

L'analisi della concorrenza ha l'obiettivo di studiare aziende che soddisfano gli stessi bisogni del nostro prodotto/servizio, anche con prodotti sostituti o soluzioni alternative.

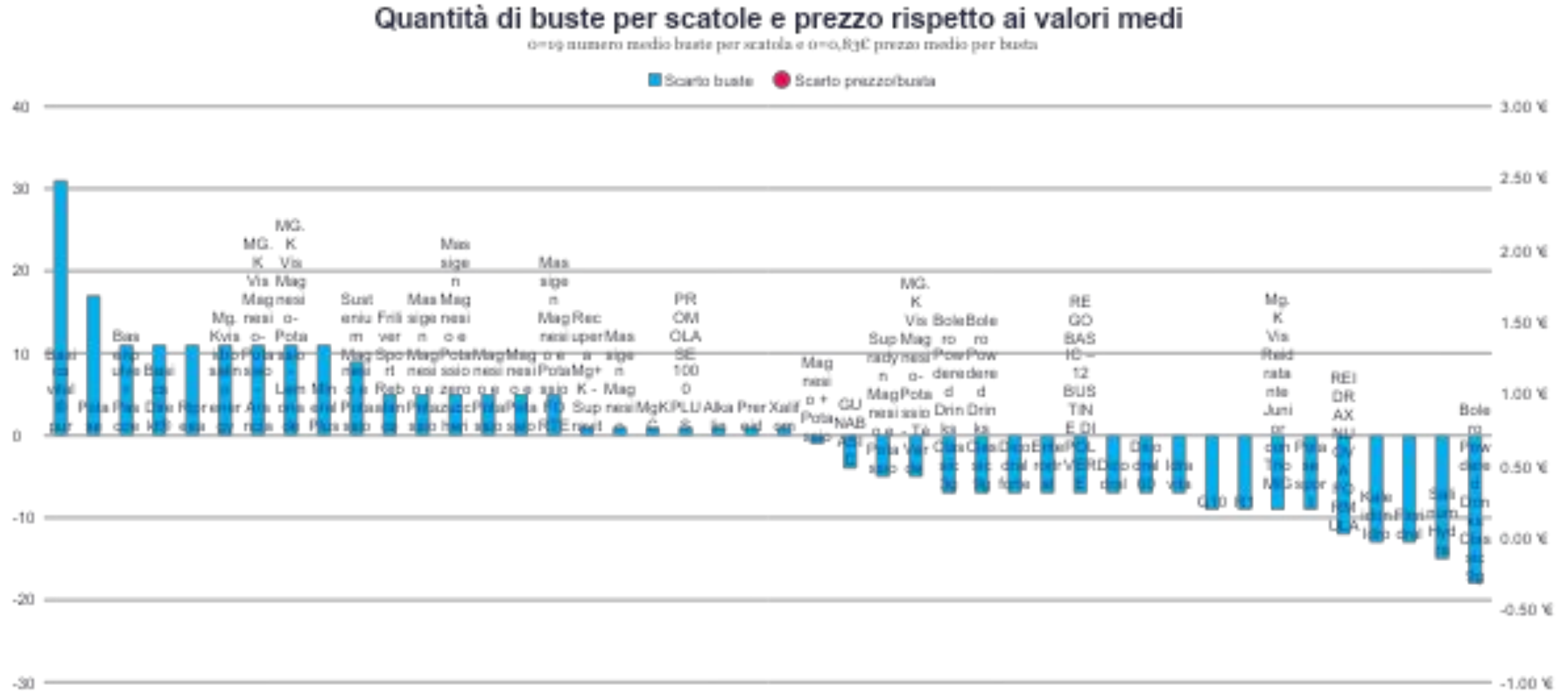
La selezione delle aziende concorrenti viene effettuata sulla base dei prodotti/servizi. (Si compete sempre con un prodotto/servizio.)

Quali alternative ha il cliente a cui voglio rivolgermi per soddisfare lo stesso bisogno?

ESEMPIO 5.1 – DB DI ANALISI DEI PRODOTTI CONCORRENTI

Nome commerciale	Produttrice	Ingredienti	Prezzo	Posizionamento	Formulazione	Packaging 1^	Packaging 2^	Qtà	P/QtàPackaging 1^/2^
Supradyn Magnesio e Potassio	Supradyn	sali + vitamine	9,00 €	benessere	polvere	buste	scatola	14	0,64 €secondario
G10	Enervit	sali + vitamine + altro	7,00 €	sport	polvere	buste	scatola	10	0,70 €secondario
R1	Enervit	sali + vitamine + altro	11,00 €	sport	polvere	buste	scatola	10	1,10 €secondario
Massigen Magnesio e Potassio FORTE	Marco Viti	sali	15,00 €	sudorazione	polvere	buste	scatola	24	0,63 €secondario
Massigen Magnesio e Potassio	Marco Viti	sali	12,00 €	sudorazione	polvere	buste	scatola	24	0,50 €secondario
Massigen Magnesio	Marco Viti	sali	12,00 €	sudorazione	polvere	buste	scatola	20	0,60 €secondario
Massigen Magnesio e Potassio zero zuccheri	Marco Viti	sali	13,00 €	sudorazione	polvere	buste	scatola	24	0,54 €secondario
REGOBASIC – 12 BUSTINE DI POLVERE	Pegaso	sali	10,00 €	pH	polvere	buste	scatola	12	0,83 €secondario
MgKC	ErbaVita	sali	12,00 €	benessere	polvere	buste	scatola	20	0,60 €secondario
Alkalin	Syform	sali	17,00 €	sport	polvere	buste	scatola	20	0,85 €secondario
Recupera Mg+K - Supravit	Cabassi & Giurati	sali	10,50 €	sport	polvere	buste	scatola	20	0,53 €secondario
Magnesio + Potassio	Alta Natura	sali	11,50 €	benessere	polvere	buste	scatola	18	0,64 €secondario
Xalifom	PromoPharma	sali + vitamine	28,50 €	benessere	polvere	buste	scatola	20	1,43 €secondario
PROMOLASE 1000 PLUS	PromoPharma	sali	13,80 €	benessere	polvere	buste	scatola	20	0,69 €secondario
Sustenium Magnesio e Potassio	Menarini	sali	9,90 €	benessere	polvere	buste	scatola	28	0,35 €secondario
Polase	Pfizer	sali	18,75 €	benessere	polvere	buste	scatola	36	0,52 €secondario
Polase sport	Pfizer	sali + vitamine + altro	12,99 €	sport	polvere	buste	scatola	10	1,30 €secondario
Idravita	Humana	sali	11,90 €	pediatrico reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola	12	0,99 €secondario
Dicodral	Dicofarm	sali	10,00 €	pediatrico reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola	12	0,83 €secondario
Dicodral forte	Dicofarm	sali	8,50 €	pediatrico reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola	12	0,71 €secondario
Dicodral 60	Dicofarm	sali	10,00 €	pediatrico reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola	12	0,83 €secondario
Mineral Plus	ProAction	sali	36,00 €	sport	polvere	buste	scatola	30	1,20 €secondario
Magnesio e Potassio	Swisse	sali	14,90 €	benessere	polvere	buste	scatola	24	0,62 €secondario
Ripresa	Chemist's Research	sali	18,90 €	benessere	polvere	buste	scatola	30	0,63 €secondario
Friliver Sport Rebalance	Bracco	sali + vitamine	10,50 €	benessere	polvere	buste	scatola	24	0,44 €secondario
Bolero Powdered Drinks Classic 9g	Bolero	sali	0,37 €	dieta	polvere	buste	buste	1	0,37 €primario
Bolero Powdered Drinks Classic 9g	Bolero	sali	4,44 €	dieta	polvere	buste	scatola	12	0,37 €secondario
Bolero Powdered Drinks Classic 3g	Bolero	sali	2,00 €	dieta	polvere	buste	scatola	12	0,17 €secondario
Prereid	Milte Italia (Humana)	sali + prebiotici	18,00 €	reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola	20	0,90 €secondario
Mg.K Vis Reidratante Junior con TrioMiG	Pool Pharma	sali	11,50 €	pediatrico	polvere	buste	scatola	10	1,15 €secondario
Salinum Hydra	A.Menarini	sali + vitamine	13,60 €	reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola	4	3,40 €secondario
Kaleidon Idro	A.Menarini	sali + prebiotici	11,00 €	reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola	6	1,83 €secondario
Enterodral	Sanofi-Aventis	sali + vitamine + altro	8,90 €	reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola	12	0,74 €secondario
Floridral	AGPHARMA	sali + prebiotici	12,00 €	reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola	6	2,00 €secondario
REIDRAX NUOVA FORMULA	Bonomelli	sali	7,60 €	pediatrico reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola	7	1,09 €secondario
Magnesio e Potassio	Pensa	sali	14,70 €	benessere	polvere	buste	scatola	24	0,61 €secondario
Mg.Kvis idrosalino energy	Pool Pharma	sali	19,50 €	sport	polvere	buste	scatola	30	0,65 €secondario
MG.K Vis Magnesio-Potassio - Tè Verde	Pool Pharma	sali	10,50 €	benessere	polvere	buste	scatola	14	0,75 €secondario
MG.K Vis Magnesio-Potassio - Arancia	Pool Pharma	sali	19,50 €	benessere	polvere	buste	scatola	30	0,65 €secondario
MG.K Vis Magnesio-Potassio - Lemonade	Pool Pharma	sali	19,50 €	benessere	polvere	buste	scatola	30	0,65 €secondario
GUNABASIC	Guna	sali + altro	15,20 €	alcalinizzante	polvere	buste	scatola	15	1.01 € secondario
Basenpulver Pascoe	Named	sali	15,90 €	alcalinizzante	polvere	buste	scatola	30	0.53 € secondario
Basica vital® pur	Protina Pharm	sali	19,00 €	alcalinizzante	polvere	buste	scatola	50	0.38 € secondario
Basica Direkt®	Protina Pharm	sali	18,00 €	alcalinizzante	polvere	buste	scatola	30	0.60 € secondario

ESEMPIO 5.2



8 REGOLE DELLA CREAZIONE DI VALORE /1

1. Usare dati sui bisogni ***insoddisfatti***

I dati delle transazioni, come quelli sulle vendite, ci dicono quali bisogni sono già stati soddisfatti. I dati di maggior valore sono quelli che informano sui bisogni non ancora soddisfatti, come ad esempio i reclami, le recensioni negative, il livello di soddisfazione, e l'uso di altri prodotti e servizi (***sostituti***).

2. ***Sintetizzare*** molteplici fonti di dati in un'analisi ordinata

Qualsiasi fonte di dati, indipendentemente dalla sua completezza e raffinatezza di analisi, fornisce una comprensione limitata dei consumatori. I clienti sono persone complesse, e richiedono un approccio analitico capace di sintetizzare molteplici tipologie di dati quantitativi, qualitativi, impliciti ed espliciti, diretti ed indiretti. E di tradurre tutti questi dati in un approfondimento organico e ordinato, capace di rispondere a domande puntuali.

3. Formulare e ***testare*** ipotesi

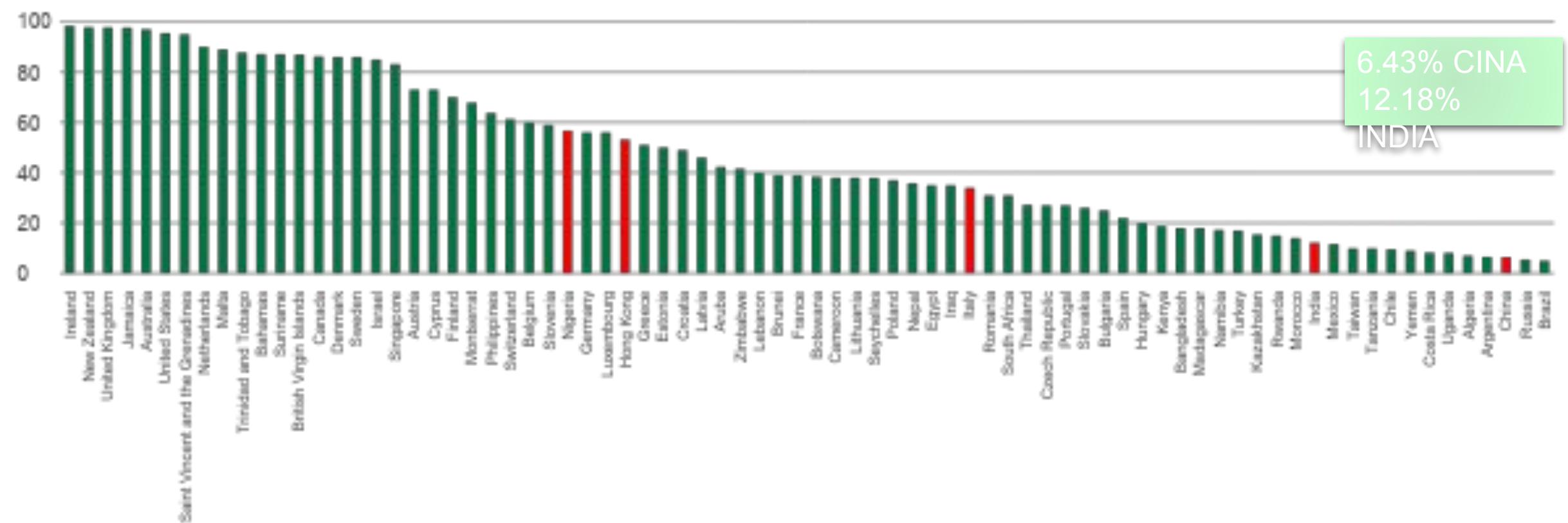
4. Usare la tecnologia per potenziare, non per sostituire, strategie di marketing che funzionano, anche se sono “tradizionali,”

5. Trarre vantaggio dalla progettazione e automazione dei processi (cosa posso fare più velocemente/con minor costo)

L'ILLUSIONE DELL'INGLESE «ONE-FITS-ALL»

Le piattaforme avvicinano mercati lontani, è importante sapere che per poter cogliere le opportunità in paesi esteri l'inglese da solo non basta. Come dimostrano le statistiche sugli anglofoni (come lingua nativa o aggiuntiva) i paesi che offrono le principali opportunità di crescita nel mondo sono a bassa penetrazione della lingua inglese.

Persone che parlano inglese come prima lingua o come lingua aggiuntiva in alcuni paesi nel mondo (% della popolazione totale)



Fonte: Wikipedia 2019

8 REGOLE DELLA CREAZIONE DI VALORE /2

5. Iniziare con un segmento “reale,, basato su bisogni reali e motivazioni all’acquisto concrete
6. Scegliere segmenti target che sono disponibili a riconoscere un valore ad un’offerta personalizzata e posizionata
7. Tenere conto della velocità d’implementazione (new-normal)
8. Costruire in azienda una “cultura del dato,,
Il processo di creazione di valore può avere inizio unicamente a partire dal dato, ed in particolare dal dato relativo ai bisogni insoddisfatti del consumatore. Tutte le aziende che pensano che il business debba essere fondato sul prodotto e sul servizio falliscono, mentre hanno successo quelle che realizzano che il business è fondato sui consumatori e sulla soddisfazione dei bisogni insoddisfatti.

FASI SUCCESSIVE ALLE ANALISI

Fine tuning

- Perfezionamento delle analisi strategiche
- Definizione dei mercati e delle nicchie
- Costruzione dell'identikit del consumatore tipo per ciascun segmento (buyer profiling)
- Definizione del posizionamento (prezzo/value proposition)
- Affinamento del business model e del marketing model

Analisi economico-finanziaria

- Analisi critica della redditività e simulazioni di break even
- Analisi e simulazioni dei fabbisogni economico-finanziari

Redazione del Business plan (ed incluso del Marketing plan)



GRAZIE E BUON LAVORO

Elisa Cerruti, Phd
Consulente indipendente
Senior Data Analyst e Strategist

INCUBATORE D'IMPRESE DELL' UNIVERSITA' DI TORINO