



IL BUSINESS PLAN come strumento di gestione

Prof.ssa Carolina Guerini
cguerini@liuc.it
Componente del Comitato Scientifico

7 febbraio 2024

Indice

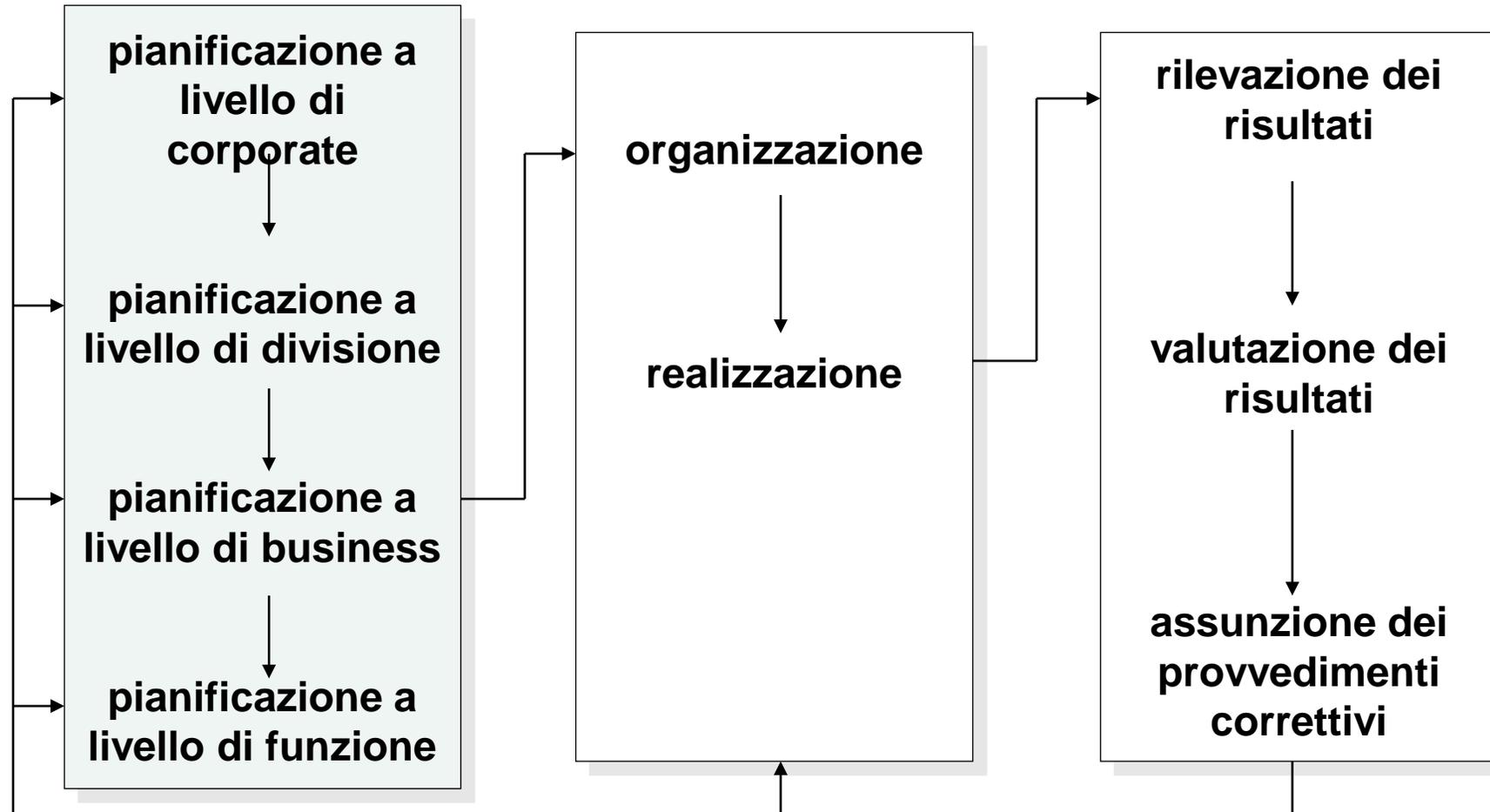
- 1. IL BUSINESS PLAN- COS'E' E COSA NON E'**
 - 2. I CONTENUTI DI MASSIMA DEL BUSINESS PLAN- ASPETTI QUANTITATIVI E ASPETTI QUALITATIVI**
 - 3. MARKETING E GO-TO-MARKET : IMPORTANZA E ASPETTI ESSENZIALI**
 - 4. REQUISITI DI UN BUON PIANO DI BUSINESS**
 - 5. I DATI PER IL PIANO**
 - 6. I RIFERIMENTI NORMATIVI PER L'ORIENTAMENTO AL MERCATO**
-



Che cos'è il business plan?
UN MODO PER TOGLIERSI LA BENDA....

dreamstime.

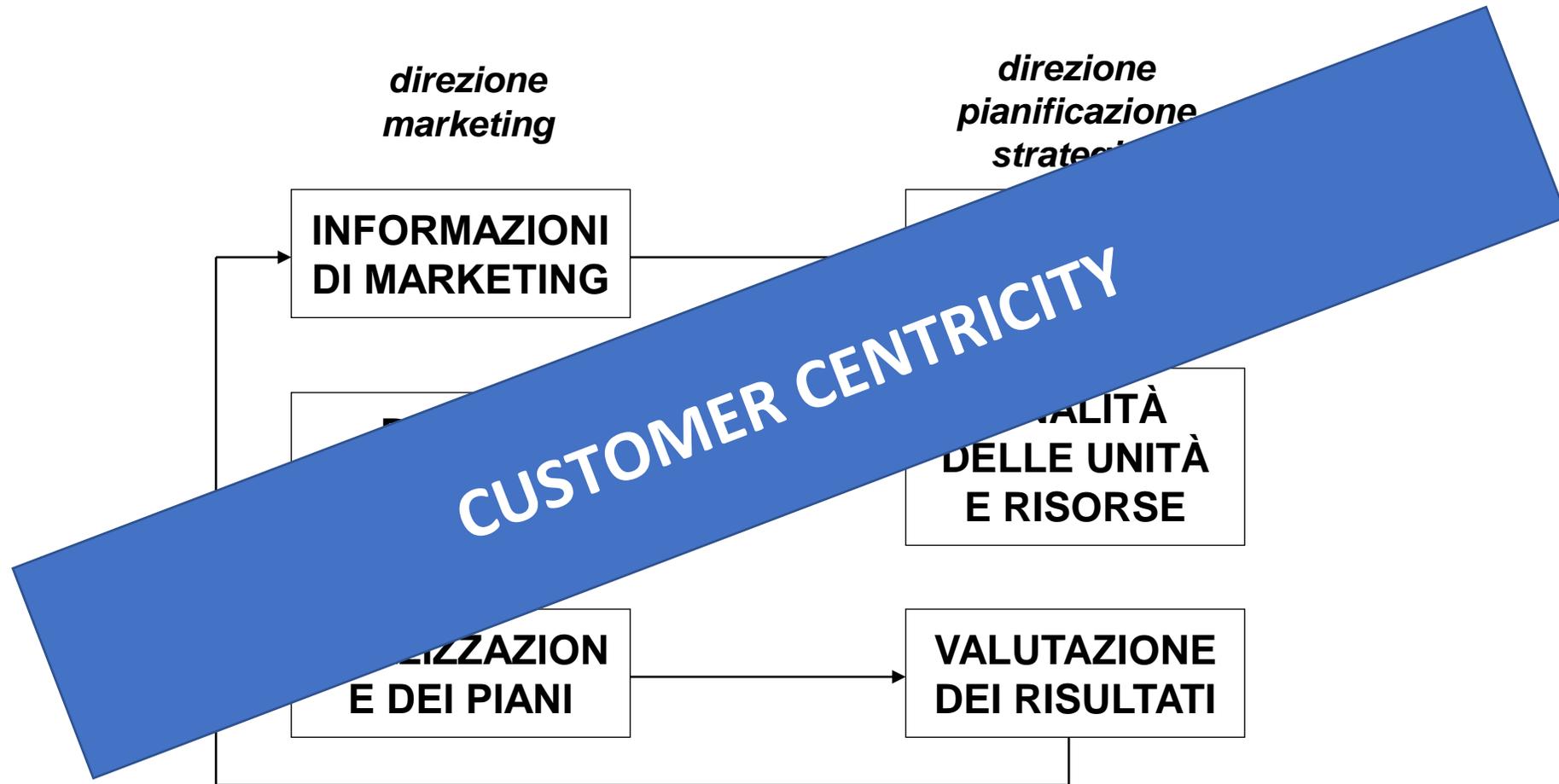
I livelli della pianificazione



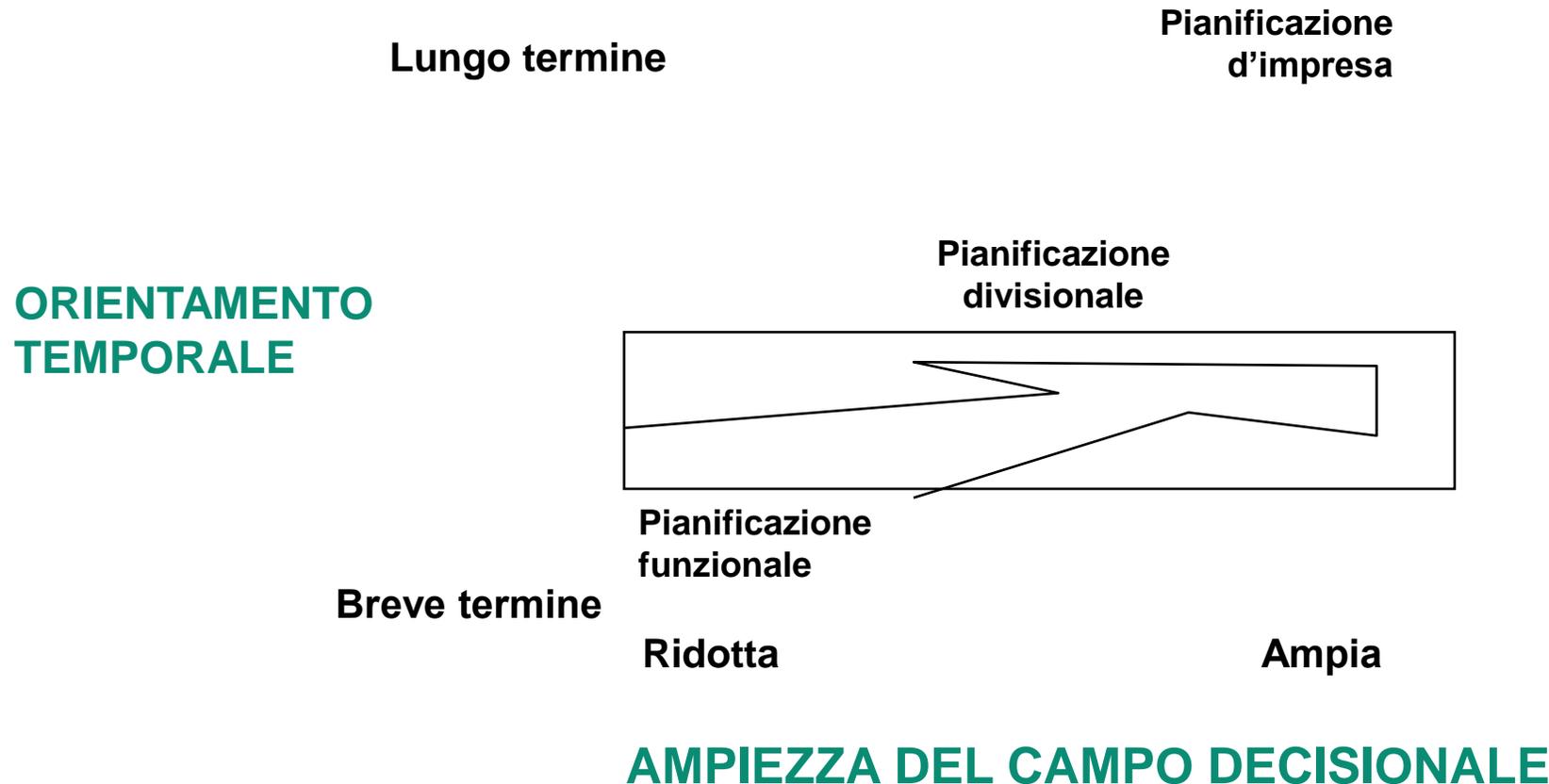
Pianificazione strategica e pianificazione di marketing



Pianificazione strategica e pianificazione di marketing



L'orizzonte temporale della pianificazione





Un piano perché ?

1. crea una **visione comune**
2. costituisce una **base per l'allocazione delle risorse**
3. facilita la **comunicazione delle scelte sullo sviluppo aziendale** a coloro che avranno la responsabilità di realizzarle in pratica
4. agevola la **delega di responsabilità**
5. permette di **coordinare** meglio l'attività di tutte funzioni aziendali e di garantire una maggiore **coerenza** fra le decisioni
6. consente di identificare precisi **parametri di controllo** e di interpretare in modo chiaro gli scostamenti fra obiettivi prefissati e risultati ottenuti

I *contro* della pianificazione

- in ambienti dinamici e scarsamente prevedibili rischia di basarsi su ipotesi astratte
- irrigidisce l'organizzazione
- dilata i tempi di reazione a eventi imprevisti
- vanifica occasioni e idee di sviluppo creative
- demotiva i manager



Che cos'è il business plan?

Il business plan sintetizza i contenuti e le caratteristiche di un progetto imprenditoriale (business idea).

Viene utilizzato

sia per la pianificazione e gestione aziendale

sia per la comunicazione esterna , in particolare verso potenziali finanziatori o investitori.

Che cos'è il business plan?

La **struttura** e il **contenuto** sono i fattori decisivi per un business plan
perché assolvano alle sue funzioni



i contenuti di un business plan devono dettagliare in cosa consiste la business idea,
dovrebbero essere suddivisi in **una componente qualitativa** e una **quantitativa**

I problemi più frequenti

Mancanza di senso della realtà



Che cosa dovrebbe contenere?

The ability to detect anomalies, the ability to see optimization opportunities, the ability to see proactive partner transactions that are healthy versus unhealthy — that is growing.”

Inhi Cho Suh

General Manager of IBM Watson

Target primari e secondari

- **Banche e investitori:** le banche e gli investitori sono alla base del vostro business plan se concedervi o meno un prestito
- **Stato:** lo Stato potrebbe erigersi a garante delle banche che richiedete alla banca o concedervi un prestito a fondo perduto.
- **Partner:** anche ai potenziali partner si presenta ovviamente il business plan, dal quale possono meglio valutare l'idea pro

L'AZIENDA

Le occasioni in cui è essenziale

- **Ristrutturazione**
- **Ridimensionamento**
- **Riconversione della linea di prodotti-servizi esistente**
- **Rinuncia all'autonomia**

Contenuti di massima del BP (1)

- **Forma sociale:** forma giuridica, entità e provenienza del capitale sociale
- **Finalità dell'azienda:** scopo e **obiettivi strategici**
- **Prodotti e servizi:** descrizione del settore e/o del comparto in cui opera l'azienda e delle caratteristiche tecniche dei prodotti o servizi offerti
- **Produzione:** materiali e acquisti, tecnologie utilizzate, capacità produttiva e relazione con il mercato

Contenuti di massima (2)

- **Marketing:**
 - ❖ *Target: qual è il segmento di consumatori che l'azienda intende raggiungere?*
 - ❖ *Value Proposition e USP*
 - ❖ *qual è il **posizionamento** dell'azienda (e delle linee di prodotto),*
 - ❖ *quale l'articolazione degli strumenti di marketing*
- **Struttura aziendale:** organigramma; per le internazionali: quali sono le scelte di configurazione e coordinamento
- **Management:** caratteristiche, quali qualifiche e competenze dei fondatori, esperienze pregresse?
- **Pianificazione del personale:** quanti dipendenti ha/avrà l'azienda? Quale ruolo rivestono (organigramma) e quali sono le competenze disponibili o eventualmente da esternalizzare

Contenuti di massima del BP

- **Ricavi attesi:** previsione dei ricavi e i piani per la copertura investimenti pre-start-up
- **Costi di avviamento:** i costi necessari per avviare la nuova attività o la nuova linea
- **Fabbisogno di capitale:** autofinanziamento e ricorso alle fonti esterne
- **Investimenti:** investimenti necessari, orizzonte temporale dell'investimento
- **Finanziamenti:** tipologia, origine e impatto economico
- **Liquidità:** garanzie fornite, strategie finanziarie per assicurare la liquidità a lungo termine
- **Profitto:** stima e ipotesi alla base della stima

Focus relazione con il mercato

Marketing:

- ❖ **Mercato *Potenziale* e fase del ciclo di vita**
- ❖ **Target:** qual è il segmento di consumatori che l'azienda intende raggiungere?
- ❖ **Value Proposition/ Unique selling proposition/ Customer Experience**
- ❖ qual è il **posizionamento** dell'azienda (e delle linee di prodotto),
- ❖ qual è la **go-to-market strategy**

UNI/PdR 133: 2022

L'orientamento al mercato delle organizzazioni

I BUSINESS PLAN CONTENGONO ANCHE L'ANALISI CHE PRECEDE LA FORMULAZIONE STRATEGICA

A Starbucks employee wearing a black cap and a green apron is working behind the counter. The background shows menu boards and coffee-making equipment.

Market size: While the sheer size of the Australian market has helped Starbucks stay in that country, the Israeli market was much smaller. And all of Starbucks' Israeli stores were in Tel Aviv. It simply wasn't enough to sustain Starbucks' business model and sales tactics.

Misunderstanding the customer base: Israelis are used to stronger, higher-quality coffees, and they prefer to drink it slowly. For Australians, Starbucks' beverages were generally sweeter than they were used to.

Overexpansion: In Australia, Starbucks failed largely because it expanded too quickly, without adequate preparation or understanding of the local market. The target country already had a thriving coffee culture, and consumers weren't persuaded to give up on local stores.

MERCATO- La definizione

1. **Mercato:** qualsiasi destinatario dell'attività svolta dall'organizzazione, che usufruisca, intenda o possa usufruire dei prodotti o servizi da essa offerti.
2. **Mercato disponibile:** sottoinsieme del mercato teorico, include il mercato effettivo.
3. **Mercato effettivo:** sottoinsieme del mercato disponibile, rappresentato da tutti i consumatori o utilizzatori che effettivamente consumano o usano (o si suppone consumino o usino) il prodotto o servizio nell'arco di un dato periodo di tempo (normalmente, l'anno), e dalle quantità consumate o utilizzate.
4. **Mercato pertinente:** porzione del mercato totale che l'azienda è in grado di raggiungere, tenuto conto della sua strategia, delle risorse a disposizione e della sua struttura organizzativa (in particolare, quella di vendita). È un sottoinsieme del mercato effettivo.
5. **Mercato teorico:** comprende tutti i consumatori o utilizzatori che rientrano nella definizione di settore o di segmento di interesse: in funzione del grado di precisione di tale definizione, il mercato teorico può essere più o meno ampio, ma è per definizione più esteso del cosiddetto mercato disponibile e del mercato effettivo.
6. **Mercato totale:** l'insieme attuale dei consumatori di una certa categoria merceologica; può essere espresso in volume e in valore.

Il **37%** acquista un nuovo paio di calzature **ogni tre mesi** e il **32,3%** ogni sei mesi. Il **12,3%** lo fa una **volta al mese** e **solo il 3,6%** più volte in un mese. Poco più di uno su dieci (**11,7%**) acquista scarpe **una volta l'anno** e il **3,1%** ancora più raramente.
Fonte : EURISPES

Target – la definizione



OCT 15
THROUGH
OCT 20

LOFT
STYLE IS (ALWAYS) IN SESSION:
JUST FOR TEACHERS

GET AN EXTRA 25%* OFF
JUST SHOW YOUR VALID TEACHER I.D.
ON ALL FULL-PRICE PURCHASES

Destinatari prescelti?
NON BASTA



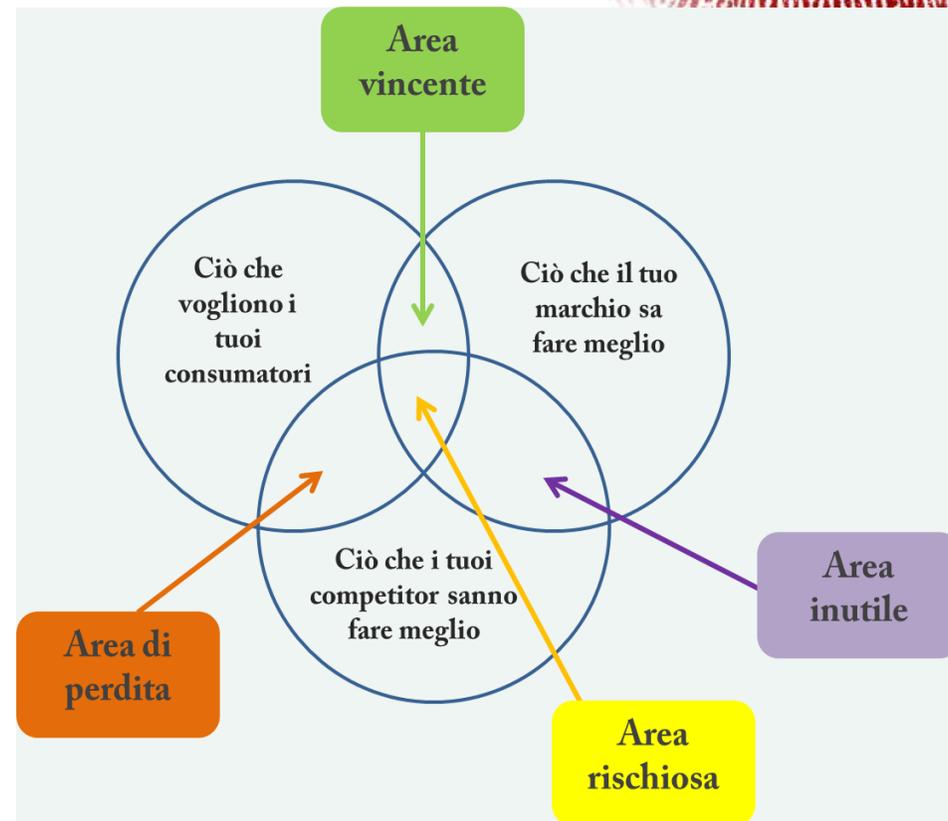
Il posizionamento della marca



Solo l'esistenza di un posizionamento
chiaro
fornisce

valore
alla marca

In tal caso, il nome di marca assume il
significato del suo posizionamento





Il posizionamento della marca – mercati internazionali

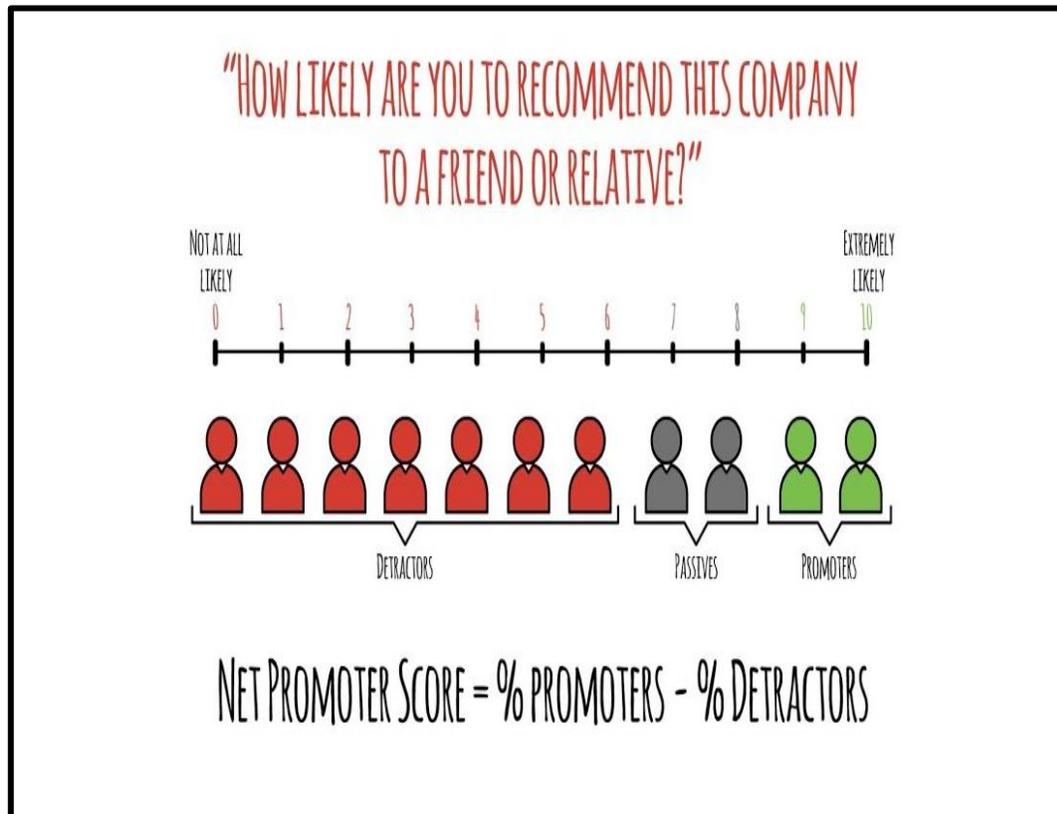
Amedei creates harmony among ingredients, textures, and aromas, giving life to chocolates with a unique aromatic profile. An Italian know-how in which elegance, simplicity, and passion for chocolate come together in a taste that recalls *the magic of Tuscany*. Amedei is today one of the leading Italian companies in producing artisan chocolate.

This company also works by following the production process with meticulous attention and choosing only the highest quality raw materials, such as hazelnuts and pistachio from Bronte. This ingredient has recently been used for the creation of white chocolate-based specialties. The strength of Amedei, however, is the dark chocolates: he is the best dark chocolate on the market, a delight prepared with Venezuelan cocoa.

Panettone with dark chocolate, hazelnut cream, and various types of bars: Amedei's repertoire is rich and assorted, but for a truly special gift, the best solution is the "Golden Seed", an elegant package with a taste of all the specialties at a cost of 100 euros.

Inside, you will find the company's flagship products: the 50-gram "Porcelana", the squares of white chocolate filled with Bronte pistachios, the "Prendimé", the Tuscan spreadable cream, and much more. A gift for true connoisseurs.

Il net promotor score misura la customer experience



Raccomanderesti mai a un amico, collega, parente il *tal* prodotto/azienda?

In una scala da 1-10,

i promotori 9,10

Gli indifferenti, neutrali: 7,8

I detrattori: voto minore o uguale a 6

Se si sottraggono i detrattori ai promotori si ha il NPS del business

La Customer Centricity e la Customer Experience

Michela Addis Carolina Guerini
Customer centricity dal dire al fare

La customer centricity può essere definita come la **propensione di un'impresa a porre il cliente al centro delle proprie decisioni, traducendole in una customer experience di valore per il cliente e per l'azienda stessa.**

La customer experience è la **reazione soggettiva del cliente in relazione all'azione dell'azienda.**
Si genera nei momenti di contatto diretto ed indiretto.

a. I desiderata del cliente sono di natura diversa

HANNO IMPATTO SOCIALE

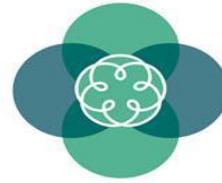
MI CAMBIANO LA VITA

EMOZIONALI

FUNZIONALI



Relazioni 4.0 – un dialogo continuo



CENTRO STUDI ODCEC MILANO

	Nome Elena	Ruolo [Digital] Marketer, Titolare, Professionista
	Soluzione valutata Servizi di marketing digitale	Info Azienda (Settore, Industry...) B2B, B2C, Libero Professionista

RESPONSABILITÀ

- Piena autonomia per la promozione e le vendite
- Comunicazione con i clienti su novità, prodotti, offerte, eventi
- Dare le direttive in azienda per la messa sul mercato del prodotto
- Gestione dei progetti dall'inizio alla fine con risoluzione dei problemi a stretto contatto con il cliente
- Mantenimento e progressione dei lavori in essere e contestuale apertura di nuovi ambiti di business

PERSONE cui fa riferimento	FONTE D'INFORMAZIONE consultate
Capo, Responsabile area, Dipendenti, Colleghi, Associazione Categoria, Soci azienda, Soci di club	Piattaforme di settore, Google, portali tematici, siti di agenzie e consulenti, case studies su sito web, seminario gratuito

Risultati Attesi

Quali sono le aspettative del Buyer in relazione ai suoi problemi e alle sue necessità?

Marketer: nuovi contatti, clienti e preventivi per assecondare le richieste del superiore
Titolare: comprensione degli strumenti digitali per convincere e implementarli
Professionista: affiancamento che mi dia autonomia nel medio lungo

- Il capo si aspettava che gli portassi dei nuovi clienti arrivati dal web e non solo dai canali tradizionali, quindi dovevo avere dei risultati concreti in tempo relativamente breve, almeno 5 o 6 nuovi contatti al mese.
- Io devo imparare le cose per essere sufficientemente competente e poterle momentaneamente spiegare. È inutile che mi rivolga a chi non m'insegna le cose. Qua dentro ognuno fa quello che vuole, ognuno pensa di fare il meglio, ma alla fine non c'è una linea guida. Un consulente esterno e competente dovrebbe venire ascoltato e impostare un metodo di lavoro rigido per tutti che agevoli le cose anche a me.
- Io lavoro di marketing, ma non ho fatto studi specifici. Ora uno dei soci ha deciso che devo occuparmi dei soci. Vuole vedere che i fan aumentano e che arrivano richieste di preventivi. Io sono l'incaricato, quindi devo riuscire ad accontentarlo.
- Come primo cosa devo capire bene tutto questo mondo che non conosco, poi vediamo come procedere.
- Non vedo l'ora di andarmene da quel posto di lavoro. Voglio fare quello che mi piace, ossia lavori creativi e il web dove aiutarmi a farlo.
- So che non sarà una cosa immediata, ma mi aspetto bei risultati da questo progetto. All'estero lo stile italiano piace, quindi mi servono solo gli strumenti per raggiungere le persone giuste. Qualche risultato me lo aspetto nel giro di 6 mesi di affiancamento continuo.

Criteri Decisionali

Quali sono le caratteristiche del prodotto o del servizio che fanno decidere di acquistarlo?

Marketer: precisione, empatia e dimostrazione di competenza nel settore
Titolare: interesse diretto verso l'azienda e empatia con i dipendenti
Professionista: far parte dello stesso ambiente e feeling personale

- Ho conosciuto quel consulente anni fa e mi sono accorto che è di una pignoleria e perfezione incredibile. Sono abituato a un capo con le stesse caratteristiche, quindi sono sicuro che farà un buon lavoro e passerà anche al mio superiore.
- È una persona così disponibile e gentile che piace a tutti noi, cosa difficile perché siamo in tanti e con caratteri molto diversi. Ho bisogno che tutti collaborino a questo progetto, quindi se lo ufficio o la piace qua dentro e so come prendere le persone ho sicuramente più opportunità di riuscita.
- Abbiamo avuto alcuni consulenti nel tempo, ma alla fine sentivamo che non sapevano nemmeno loro davvero cosa stessero facendo perché non siamo mai arrivati a un dunque. Mi serve un'azienda che questo professionista sappia cosa fa. In qualche modo me lo deve dimostrare.
- In azienda sono passati diversi consulenti in differenti aree e i soci alle volte si sono lamentati perché non hanno avuto l'attenzione che si aspettavano. Vogliono qualcuno che si prenda a cuore l'azienda e pensi che una donna in questo sia migliore.
- Prima l'ho testato con poche giornate di formazione perché volevo vedere se ero utile al tecnico e se sapevo andare al punto. Mi ha convinto perché è riuscito a farmi capire e ho visto che non è solo un "professionista". Obiettivo: i miei ragazzi sono rimasti entusiasti. Ho convinto tutti.
- Tra i diversi consulenti che ho valutato alla fine ho scelto chi aveva maggiori connessioni con me. Lavoravo per un'associazione di categoria importante sul territorio ed era pure nel mio club ecc.
- L'ho conosciuto di persona e ho percepito subito feeling, questo per me è importantissimo perché sapevo che si avrei lavorato fianco a fianco.

Necessità Urgenti

Quali sono i problemi e i bisogni tanto urgenti da giustificare un investimento di tempo e denaro?

Marketer: richiesta da parte del superiore di adeguarsi ai tempi e usare il web per promuoverli
Titolare: richiesta dei dipendenti di utilizzo degli strumenti digitali
Professionista: volontà di indipendenza e nuove opportunità

- È arrivato il capo e mi ha imposto di adeguarmi ai tempi e di utilizzare anche internet per trovare clienti. Devo cambiare la mia modalità di lavoro.
- Siamo una realtà complessa e ci rendono conto di avere delle modalità di comunicazione che non funzionano. Quest'anno è arrivato un nuovo responsabile comunicazione che ha messo urgenza a risolvere il problema.
- Siamo un'azienda che lavora bene sia in Italia che all'estero, siamo una SPA, ma nessuno di noi qui dentro è competente nel marketing e nella comunicazione, anche se un rapporto marketing esiste. Uno dei tre soci vuole che imparino ad usare i social media e che nel giro di 3 mesi li abbiamo attivati.
- La nostra è una piccola azienda con grandi ambizioni, io non ne ho mai voluto sapere di internet perché ho una certa età e ho sempre usato i canali tradizionali. Prima di prendere una strada lo voglio capire. Tutti i miei ragazzi mi parlano di internet e mi spingono su questa via, quindi volevo voglio capire bene di cosa si tratta.
- Io sono una creatrice e mi trovo a dover fare cose nuove tutto il giorno in un'azienda dove non posso esprimermi. Dopo tanti anni non ne posso più, è arrivato il momento di trovare un'alternativa e di imparare a promuovermi per lavorare da sola e il web può essere un'opportunità.
- È tanto tempo che ho in mente un'idea. Ormai il web apre le porte a opportunità di lavoro ovunque pur restando in Italia. L'ho già fatto, mi è capitato per caso, e ora voglio provare a far diventare questa modalità di lavoro una cosa stabile, ma mi serve qualcuno che mi aiuti a mi guidi.

Barriere all'Acquisto

Cosa o chi non mi ha prodotto o servizio offerto?

Marketer: esperienza verticale in specifici settori
Titolare: disinteresse per il canale web perché B2B spirito

- Per noi questo progetto è particolarmente delicato e importante. Ci serve il supporto di chi ha molta esperienza nel settore della PR, soprattutto all'estero. Non possiamo permetterci di mancare l'obiettivo, ci serve un professionista che lavori bene anche all'estero.
- Ci sono diversi professionisti competenti nel nostro settore. Preferiamo affidarci a chi ha esperienze specifiche.
- Cerchiamo di amareggiare o di fermare le persone interne tramite i corsi della nostra associazione di riferimento. Abbiamo una web agency che ci segue, quindi un consulente per noi è superfluo e non vogliamo spendere anche per lui.
- Lavoriamo in un settore molto esclusivo e abbiamo delle specificità per cui chi cerca un certo tipo di servizio transita al 90% da noi. Non siamo eccezionali sul web, ma alla fine ci va bene così.
- La nostra azienda è riconosciuta in tutto il mondo per questi tipi di produzione e soprattutto l'AD non ha alcun interesse a promuovermi sul web.

Processo d'Acquisto

TEGGIERE	BICERCA	VALUTAZIONE	DECISIONE
<p>Marketer/Titolare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Richiesta del superiore di usare gli strumenti digitali per promuoverli. Inviare nuovi clienti e preselezione di preventivi • Sollecitazione da associazione di categoria che porta un progetto • Pubblicità di seminario gratuito arrivato via mail • Richiesta del dipendente di adeguare l'azienda alle nuove modalità di promozione online <p>Professionista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desiderio di autonomia nel lavoro • Bisogno di trovare clienti per diventare autonomo 	<p>Marketer/Titolare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ricerca online agenzie e consulenti sul territorio locale • Consigli e nominativi clienti o responsabili di aziende dello stesso settore <p>Professionista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Richiesta segnalazione da soci club • Contatto diretto tra soci del club 	<p>Marketer/Titolare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisione tra soci aziendali di preventivi fatti • Cambiamento di web • Valutazione complessiva su specifico tentativo (case studies su siti) • Richiesta consiglio ad associazione di categoria • Incontro a seminario gratuito <p>Professionista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incontro informale di scambio idee tra soci di club 	<p>Marketer/Titolare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresione fatto a studenti e dipendenti per competenza e empatia • Opinione del referente nell'associazione di categoria • Esperienze passate in azienda dello stesso settore • Appuntamento allo stesso club



- **C**onnesso
- **C**omunicativo
- **C**ontent-centric
- **C**omputerized
- **C**ommunity-oriented
- Always **C**licking- In control

Su cosa puntare?

Experience is everything: Here's how to get it right

<https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>

Nb. Il cliente vuole interazione, maggiore interazione con l'uomo

Nb. L'interazione efficace ha un impatto del 71%

- ✓ Lo aiuto a capire
- ✓ Lo accompagno
- ✓ Mi prendo cura sempre, prima e dopo l'acquisto
- ✓ sentendo sistematicamente il suo feedback
 - ✓ e agendo di conseguenza
 - ✓ E lui può fare molto per me

Progetti clienti centrici. Il metodo



Eccellenza nella value proposition

- Starbucks' former Chairman, **Howard Schultz**, learned this firsthand when, in early 2008, he was asked by the company's Board to return to the CEO role and engineer a turnaround. Starbucks' stock had lost nearly half its value in the preceding fifteen months, and the financial stresses of the Great Recession were weighing heavily on the company...
- A decade earlier, in an effort to improve speed of service, **Starbucks replaced all of its original espresso machines with upgraded, automated ones.**
- ...In his visits to Starbucks stores, Schultz realized that those new, automated espresso machines weren't just faster, they were also taller. As a result, **baristas could no longer maintain eye contact with customers** as they prepared their drinks.
- This was a big concern for Schultz, as it cut to the heart of the whole Starbucks brand value proposition, which was always about creating an authentic coffeehouse experience. If customers couldn't see baristas as they made their drinks, if they couldn't maintain eye contact, then they might as well have been getting an espresso at McDonalds or any other fast food chain that prepares beverages out of sight.
- ...He commissioned a Swiss company, Thermoplan AG, to develop a new espresso machine exclusively for Starbucks, one that made great-tasting espresso but did it with a low-profile appliance, so baristas could once again see and chat with the customers they were serving.
- This change, as well as other in-store experience enhancements that Schultz championed, helped Starbucks emerge from the Great Recession stronger than ever, with the company's stock outperforming the S&P 500 Index by an over 8-to-1 margin in the ensuing years.

Eccellenza nel customer engagement



UnitedHealthcare

HOME SHARE A PHOTO QUIZ SEE & SOUND OFF PRIZES RESOURCES

WE DARE YOU TO...
take a small step every day to a healthier life.

JULY DARES

SHARE A PHOTO
Visit a local park. Share your photo to win.

TEST YOUR SMARTS
Take the nutrition quiz to win.

SEE & SOUND OFF
Watch a preventive care video and share your opinion to win.

Una campagna vincente e pluripremiata: **We Dare You To...**
Con questa bellissima iniziativa la compagnia assicurativa **United Healthcare ha incoraggiato tutti ad apportare, nella propria vita, un'abitudine salutare**, da documentare sui social media. Questa campagna interattiva ha condotto non solo ad abitudini più sane, ma **ha anche creato una comunità online interattiva legata al brand.**

Eccellenza nella prossimità al cliente

McDonald's

- The Mc Donald chain integrated with a **popular Turkish app (Shopping Genie)** in 15 of their Istanbul coffee outlets. This was done to target the customers who were around the brand outlet.
- **They were sent push notifications like discount coupons, etc. which enticed them to purchase a coffee. Beacons were used for the proximity campaign.**

The result?

- **The brand achieved 20% higher conversion rates.**



Eccellenza nel customer wow!

W. O. W stands for Wonderful, Outstanding and Way beyond what you ever expected!

*Amel's Restaurant, Pittsburgh, Pa. My husband and I returned to a restaurant that we went to when we were dating. We shared our story with our waiter-we were there visiting, we moved away, and we were there thirty years ago as boyfriend and girlfriend. Next he showed up with a glass of wine on the house for us to celebrate. After our meal, we were W.O.W. ed when the server brought a special dessert and had written (in chocolate syrup) around the plate "Welcome Back". Last the owner came over to personally acknowledge us. **We were so touched by the way they made us feel that we bought a gift certificate so that we could send our friends there.***

Coerenza?



The ad hopes to connect body-type dispassion with the Dove brand, scoring another victory for the company's purported mission.

Customer experience- Un agenda

1. la trasformazione di sistemi superati che non rispondono alle esigenze del cliente ma a logiche di **orientamento al prodotto**
2. il portare il cliente al centro di **qualsiasi decisione aziendale**
3. la fornitura di **servizi targettizzati** in funzione delle priorità strategiche aziendali
4. la **trasformazione organizzativa** dei processi che impattano sul cliente
5. la trasformazione digitale dei processi utili per favorire la vicinanza al cliente
6. il **coordinamento della presenza sui diversi canali di comunicazione** per essere presenti con un'unica voce
7. **l'ascolto continuo del cliente** (strumenti interattivi)
8. **l'empowering del cliente** : chiedendogli di fare di più' per ottenere di più

Go-to-market strategy & value proposition

- Il business plan deve specificare **la proposta di valore** del vostro prodotto/servizio
- La value proposition **riassume i benefici funzionali, emozionali e sociali che il cliente/consumatore/ utente** trarrà utilizzando il prodotto o servizio in questione
- La proposta di valore (**customer value**) si combina con la massimizzazione del valore del cliente (**value of the customer**) in logiche di pianificazione **cliente-centriche**

Go-to-market strategy

Il business plan deve contenere anche la go to market strategy, ovvero deve definire:

- **la strategia di prodotto:** caratteristiche del prodotto /servizio e altre componenti della politica di prodotto in ottica cliente-centrica
- **la strategia di marketing:** posizionamento e comunicazione a sostegno
- **la strategia di canale: canali distributivi (lungo, breve, diretto), vendita diretta, e-commerce e conti economici di canale**

Go-to-market strategy



Cosmetici per capelli, vendite per canale, Italia 2017-25 (%)

Tabella: Mybeautik.itFonte: StatistaCreato con [Datawrapper](#)

Anno	Vendita Offline	Vendita Online
2017	92,9%	7,1%
2018	91,6%	8,4%
2019	90,0%	10,0%
2020	87,5%	12,5%
2021	85,3%	14,7%
2022	82,7%	17,3%
2023	79,6%	20,4%
2024	76,0%	24,0%
2025	71,8%	28,2%

Go-to-market strategy

- Si prevede che nel 2023 WeChat raggiungerà una base di **1,671 miliardi** di utenti attivi mensili (MAU) a livello globale.¹

<https://marketsplash.com/it/statistiche-wechat/>



L'assessment aziendale

Le determinanti	Lo stato attuale (1-9)	L'obiettivo	Strumenti e azioni necessari
Capacità commercializzare nuovi prodotti			
Prodotti esistenti ai vecchi clienti			
Ritenere e accrescere i talenti			
Utilizzare dati e strumenti idonei a favorire decisioni di marketing e vendita			
Capacità di supportare il cliente nel customer journey			

L'analisi dei punti di forza e di debolezza come premessa come sintesi della parte analitica e come base per la definizione degli obiettivi e dei piani operativi

		Ambiente	Valutazione
		<i>Positivo</i>	<i>Negativo</i>
PepsiCo	<i>Interno</i>	Punti di forza Portafoglio di prodotti di marca Testimonial molto conosciuti Impegno in progetti umanitari e sociali	Punti di debolezza Brand relativamente meno conosciuto
	<i>Esterno</i>	Opportunità Paesi emergenti Segmenti orientati ai cibi sani Acqua minerale	Minacce Carenza d'acqua Modifiche alle normative sull'etichetta- tura Aumento della concorrenza
Coca-Cola	<i>Interno</i>	Punti di forza Brand molto forte Solida presenza globale Fidelizzazione eccellente	Punti di debolezza Eccessivo affidamento sulle bibite gas- sate Pubblicità negativa legata agli zuccheri
	<i>Esterno</i>	Opportunità Paesi emergenti	Minacce Carenza d'acqua Potenziale saturazione dei mercati Modifiche alla normativa sull'etichetta- tura

Fonte: basato su SWOT analysis di PepsiCo, *Strategic Management Insight*, 15 febbraio 2013, <http://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/pepsico-swot-analysis.html>; SWOT analysis di Coca-Cola, *Strategic Management Insight*, 15 febbraio 2013, <http://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/coca-cola-swot-analysis.html> (per gentile concessione).

La sicurezza della fornitura



L'intuizione di base di **Peter Kraljic** è stata quella di sollecitare la comunità degli acquirenti a gestire le proprie risorse in modo più intelligente.

Anche se la prima volta che si è espresso in tal senso è stato nel 1983, la sua argomentazione è quanto mai rilevante per gli acquisti aziendali.

SINTETIZZANDO

- ❖ Documento **formale tempificato**
- ❖ **Obiettivi chiari** fondati sull'analisi del mercato e del cliente che minimizza i rischi e ottimizza le opportunità emergenti
- ❖ Documento **'rolling'**
- ❖ Attenzione **alla valorizzazione delle aree della catena del valore a maggiore contributo**
- ❖ **Occhio al futuro e attenzione al perseguimento degli obiettivi**

OBIETTIVI SMART: obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e con una scadenza

KPI (INDICATORI CHIAVE DI PRESTAZIONE): i KPI sono metriche quantitative che ti aiutano a **monitorare l'avanzamento** verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

OBIETTIVI E RISULTATI CHIAVE (OKR): Raggiungerò questo [obiettivo] misurato dal [risultato chiave].

Esempio

“Il team di marketing aumenterà l'awareness di marca, misurata dai seguenti risultati chiave:

- indirizzare un milione di visitatori web alla pagina del prodotto:
- aumentare il coinvolgimento sui social media del 10% e
- generare 4000 nuovi clienti attraverso le iscrizioni via web .

SINTETIZZANDO



- **Executive summary:** riepilogo del business plan
- **Idea imprenditoriale:** tratti distintivi, obiettivi, vantaggi per il cliente
- **Profilo dell'imprenditore:** competenze, esperienze, leadership
- **Mercato e concorrenza:** dimensione mercato, dimensione mercato accessibile, previsione vendite, segmentazione del mercato
- **Target (Buyer Persona):** tipo di clientela obiettivo, dimensione e caratteristiche del cliente, driver della sua esperienza
- **Marketing operativo:** prodotto/servizio, prezzo, distribuzione, comunicazione, budget per il marketing e modalità di comunicazione continuativa in funzione della strumentazione digitale a disposizione, ma anche chiara strategia di canale (distributiv
- **Organizzazione aziendale:** forma giuridica, organizzazione, personale
- **SWOT:** punti forti, deboli, opportunità, rischi
- **Piano finanziario:** requisiti patrimoniali, modello di finanziamento, piano di rimborso, piano dei tassi di interesse, pianificazione dei costi operativi, pianificazione dei ricavi, calcolo dell'utile lordo, piano di redditività, calcolo delle entrate minime, piano di liquidità



Competenze necessarie

Competenze tecniche

Competenze di marketing

Competenze finanziarie

Esperienza di settore

Competenze giuridiche

Fonti dei dati secondari



Netcomm

<https://www.sita.com/>

<https://www.statista.com/>



EXPORT
PLANNING

Altri strumenti informativi interessanti:

- Talkwalker: topic trend del settore o per brand (magari i concorrenti)
- Exploding topic vi da i trend per categoria di mercato
- Treendly: trend per categoria di mercato e topic correlati

Ma dobbiamo fare proprio tutto?



Il ricorso alle prassi- sito UNI- PDR 111 e 133

1. UNI/PdR 111:2022

Progettazione e gestione della marca (brand) - Requisiti

2. UNI/PdR 133: 2022

L'orientamento al mercato delle organizzazioni.

<https://store.uni.com/uni-pdr-133-2022>