

# UN'IMPRESA CHE FA SCUOLA

## BUSINESS PLAN – ANALISI SWOT

- ✓ Definizione del prodotto/servizio e mercato
- ✓ Analisi SWOT

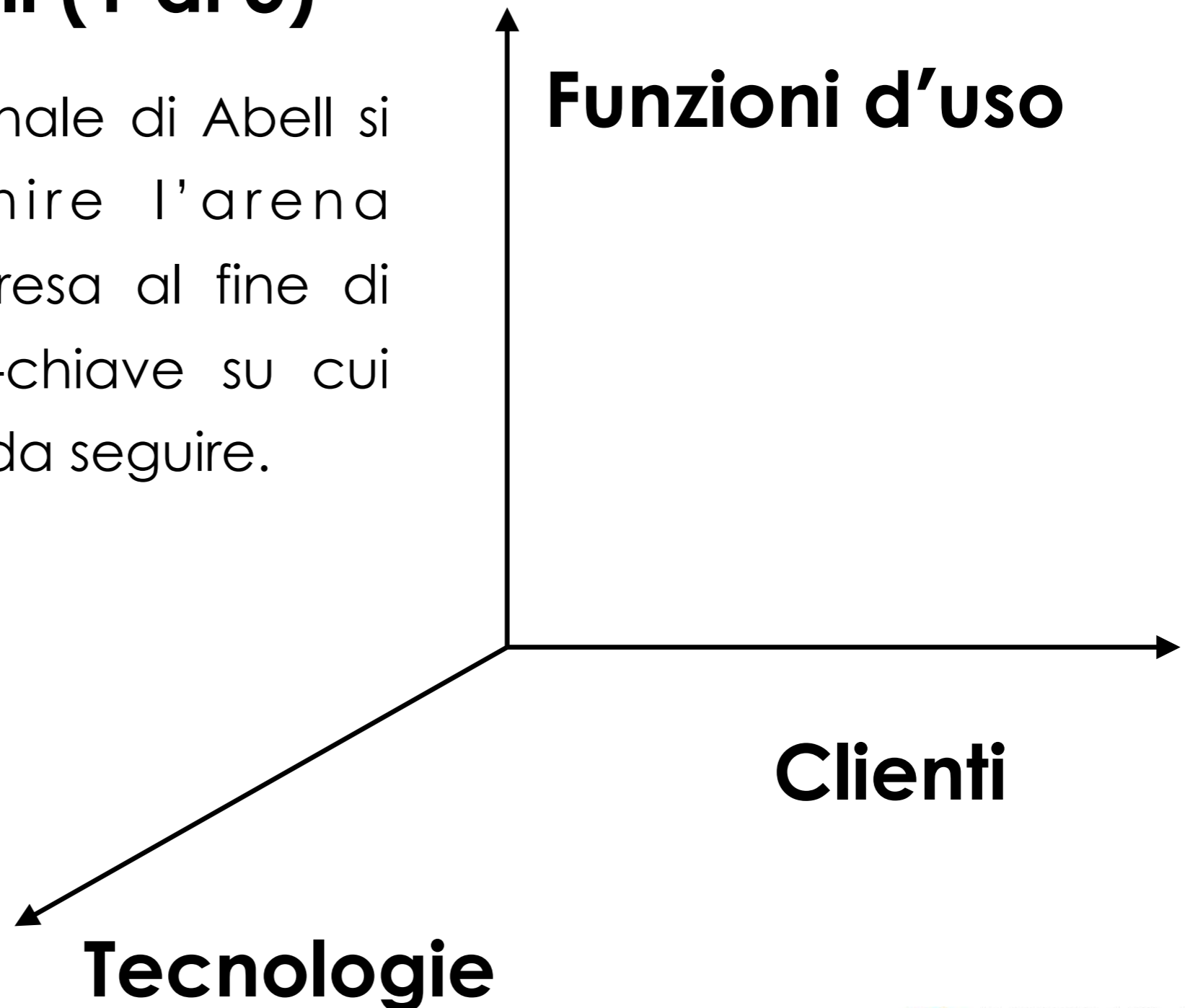


Per prendere il meglio delle vostre proposte e preparare il business plan ...

# Definizione del prodotto/servizio e del mercato

## Modello di Abell (1 di 5)

Il modello tridimensionale di Abell si utilizza per definire l'arena competitiva dell'impresa al fine di determinare i fattori-chiave su cui orientare le strategie da seguire.



# Definizione del prodotto/servizio e del mercato

## Modello di Abell (2 di 5)

Il modello di Abell si articola partendo dalle risposte a 3 domande inerenti le caratteristiche del prodotto o del servizio offerto.

Come si soddisfano le esigenze dei clienti?

Quali sono le esigenze da soddisfare?

Chi sono i clienti che devono essere serviti?

# Definizione del prodotto/servizio e del mercato

## Modello di Abell (3 di 5)

“Chi sono i clienti che devono essere serviti?”

## Segmentazione del mercato

Suddividere il mercato in segmenti omogenei per identificare il target dell'iniziativa imprenditoriale

### Beni di consumo

- Socio-demografica
- Comportamentale
- Psico-grafica (stili di

vita)

### Beni industriali

- Demografica
- Comportamentale
- Rischio Commerciale

# Definizione del prodotto/servizio e del mercato

## Modello di Abell (4 di 5)

“Quali sono le esigenze da soddisfare?”

Le voci di questa dimensione nascono da una valutazione complessiva dei principali:

- **Bisogni** che l'uso del prodotto/servizio soddisfa
- **Vantaggi** derivanti dall'uso del prodotto
- **Utilizzi** del prodotto/servizio da parte del cliente

# Definizione del prodotto/servizio e del mercato

## Modello di Abell (5 di 5)

“Come si soddisfano le esigenze dei clienti?”

Le voci di questa dimensione nascono da una valutazione complessiva dei principali:

- **Mezzi tecnici** utilizzati per la fruizione del prodotto/servizio
- **Tecnologie** utilizzate per realizzare il prodotto/servizio

# Analisi degli stakeholders

- ▣ Gli stakeholders sono tutti quei soggetti, interni ed esterni all'impresa, che mostrano un qualsiasi tipo di interesse nei confronti dell'organizzazione e dell'attività che svolge e che possono in qualche modo influenzarne l'attività sia positivamente che negativamente. Tra gli stakeholders abbiamo:
  - ▣ I fornitori,
  - ▣ I clienti
  - ▣ I membri del team dell'impresa
  - ▣ I concorrenti
  - ▣ Chi ha il compito di autorizzare
  - ▣ Ecc.

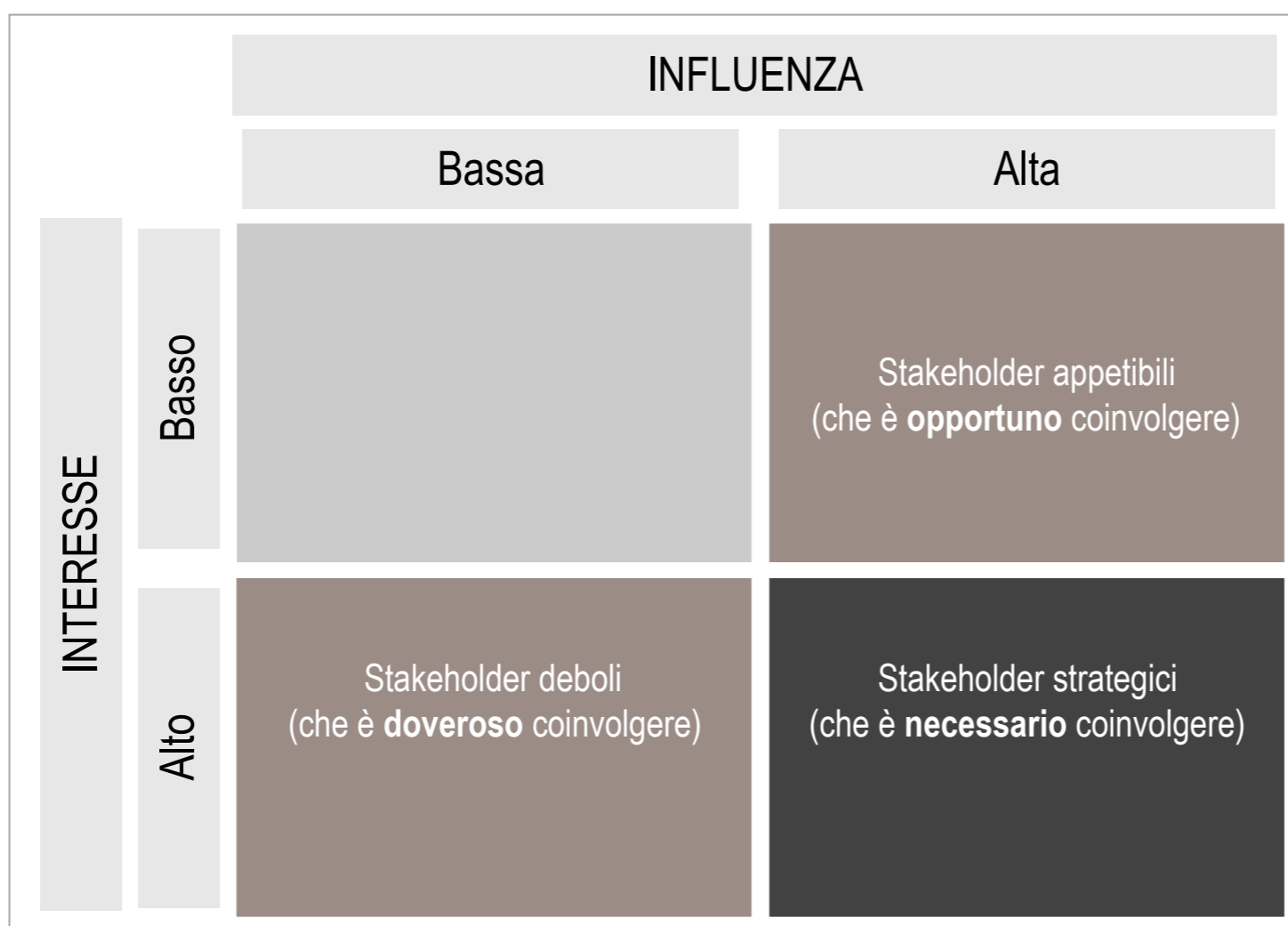


# Analisi degli stakeholders

- Non tutti gli stakeholder hanno la stessa rilevanza in un progetto. Un tipico modello a matrice per la classificazione degli Stakeholder è impostato su due variabili/assi:
  - **Interesse:** indica il livello di influenza che il progetto ha sull'ambito di business dello stakeholder, in termini di obiettivi, attività, risultati.
  - **Potere:** indica il livello di influenza che lo stakeholder può avere sull'impostazione, sull'esecuzione, sui risultati del progetto.

# Analisi degli stakeholders

Inserendo i risultati dell'analisi in un'unica matrice, vengono identificati gli stakeholder chiave (**matrice interesse/influenza**).



**stakeholder strategici**, caratterizzati da un elevato livello di interesse e di influenza

**stakeholder appetibili** (che sarebbe conveniente coinvolgere), caratterizzati da basso livello di interesse e alto livello di influenza;

**stakeholder deboli** (che sarebbe doveroso coinvolgere), caratterizzati da alto livello di interesse e basso livello di influenza;

**stakeholder secondari**, che si caratterizzano per livelli bassi sia di interesse sia di influenza.

# Analisi SWOT

Un metodo di riferimento per valutare l'analisi SWOT può seguire i seguenti passaggi :

1. Creare più gruppi di lavoro per l'analisi SWOT: devono essere poche persone (5/6) diverse tra loro, con l'eventuale apporto esterno di docenti che facilitino il processo.

Analisi Esterna

2. Brainstorming relativo alle opportunità e le minacce che offre l'ambiente esterno.

3. Registrare tutti i suggerimenti

4. Rivedere gli elementi

Analisi Interna

Ripetere lo stesso metodo.

Confrontare i risultati dei diversi gruppi e arrivare a un'unica analisi SWOT.

5. Identificare i primi tre fattori delle opportunità dando loro un valore da (1), scarsa rilevanza, a (5), ottima rilevanza, e delle minacce dando loro un valore da (-1), scarsa rilevanza, a (-5), alta rilevanza, La somma algebrica da un numero di riferimento positivo o negativo quale sintesi tra i vari elementi. Ripetere con lo stesso metodo per l'analisi interna sommando algebricamente il risultato finale a quello dell'analisi esterna.

# Analisi SWOT

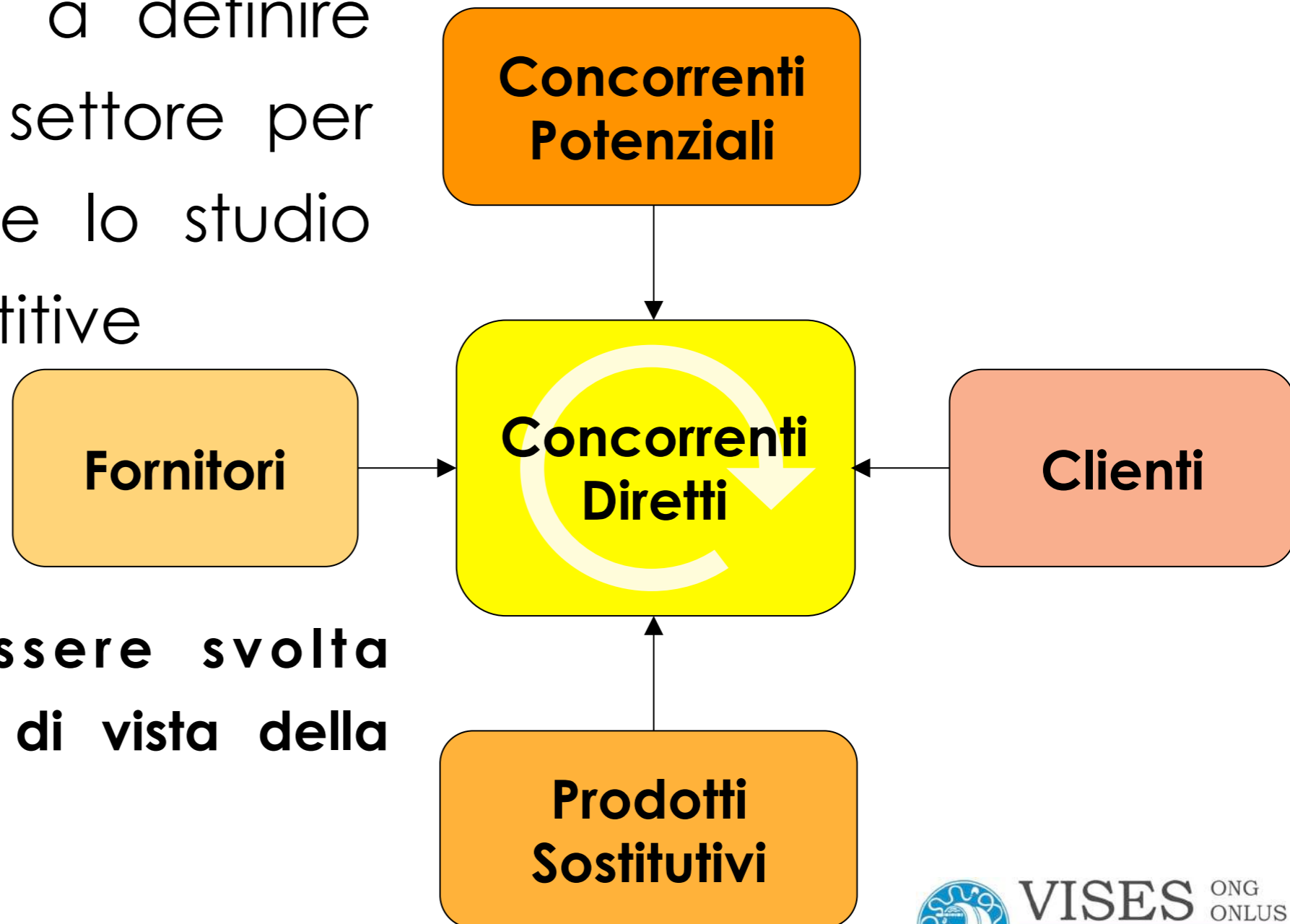
- La SWOT Analysis identifica il percorso strategico che aiuta a valutare l'efficacia del progetto imprenditoriale (il modello può essere applicato a qualunque tipo di valutazione).
- SWOT è un acronimo che sta per: **S**trengths (punti di forza), **W**eaknesses (punti di debolezza), **O**pportunities (opportunità) e **T**hreats (minacce).
- L'analisi SWOT s'inserisce nel processo di formulazione delle strategie e offre al management gli elementi necessari per valutare la fattibilità e la sostenibilità di alternativi percorsi strategici.

FORZE	DEBOLEZZE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qual è il principale vantaggio rispetto alla concorrenza? Tipo di prodotto/servizio? Costo? Modalità di distribuzione/erogazione? Organizzazione? Altro?</li> <li>✓ In cosa si possono vantare maggiori competenze rispetto alla concorrenza?</li> <li>✓ Quali sono le risorse rilevanti già disponibili?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quali sono le carenze rispetto ai concorrenti? Tipo di prodotto/servizio? Costo? Modalità di distribuzione/erogazione? Organizzazione? Altro?</li> <li>✓ Quali sono le carenze a livello di competenze o capacità?</li> <li>✓ Quali sono le risorse mancanti?</li> </ul>
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quali possibilità di sviluppo ci sono nel mercato di riferimento?</li> <li>✓ Quali evoluzioni tecnologiche/cambiamenti avrà nei prossimi anni il mercato di riferimento?</li> <li>✓ Quali sono le possibili novità a livello normativo?</li> <li>✓ Esistono positive tendenze socioeconomiche che possono influenzare positivamente il mercato?</li> <li>✓ Quali sono le possibili alleanze/collaborazioni competitive?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A quali ostacoli va incontro la nascente iniziativa?</li> <li>✓ Quali problemi possono derivare dall'attuale congiuntura economica?</li> <li>✓ Quali limitazioni normative esistono nel settore di riferimento?</li> <li>✓ I cambiamenti socio-economici previsti possono influenzare negativamente il business nascente.</li> </ul>

# SWOT: Analisi dell'ambiente esterno

## Modello della concorrenza allargata

Il modello aiuta a definire l'attrattività del settore per l'impresa, tramite lo studio di 5 forze competitive



L'analisi deve essere svolta partendo dal punto di vista della specifica impresa

# SWOT: analisi dell'ambiente esterno

## Modello della concorrenza allargata

Un'intensa concorrenza fra i concorrenti già presenti nel settore influenza negativamente l'attrattività del settore. Alcuni fattori che la possono indicare sono:



- Numero di concorrenti;
- concorrenti con simile potere di mercato;
- basso tasso di crescita del mercato;
- elevati costi fissi;
- mancanza di differenziazione;
- elevate barriere all'uscita.

# SWOT: analisi dell'ambiente esterno

## Modello della concorrenza allargata

Un'elevata minaccia generata dalla potenziale entrata di nuovi competitor rende il settore meno attraente. Tale minaccia può essere ridotta dalle seguenti barriere all'entrata:

- economie di scala;
- differenziazione dei prodotti;
- elevato capitale da investire;
- costi di sostituzione;
- accesso ai canali distributivi.

**Concorrenti  
Potenziali**



# SWOT: analisi dell'ambiente esterno

## Modello della concorrenza allargata

Un'elevata presenza di prodotti che possono soddisfare gli stessi bisogni rende il settore meno attraente. La minaccia relativa viene influenzata da:

**Prodotti  
Sostitutivi**

- Propensione degli acquirenti nei confronti dei prodotti sostitutivi;
- Caratteristiche dei prodotti sostitutivi;
- Andamento relativo dei prezzi dei prodotti sostitutivi.

# SWOT: analisi dell'ambiente esterno

## Modello della concorrenza allargata

La sensibilità al prezzo o il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti riducono l'attrattività del settore. Queste caratteristiche possono essere indicate da:

- Costo degli acquisti in % sul totale della spesa;
- Reddito disponibile;
- Importanza del prodotto per il raggiungimento degli obiettivi;
- Dimensione e concentrazione;
- Diffusione delle informazioni
- Capacità di integrazione.

**Fornitori**

**Clienti**

# SWOT: analisi dell'ambiente esterno

## Mappe di posizionamento

I concorrenti diretti possono essere analizzati valutando i fattori che sono alla base delle diverse strategie per poter determinare l'effettivo posizionamento dei diversi operatori nel settore. Alcuni sono:

- specializzazione;
  - canali distributivi;
  - qualità del prodotto;
  - leadership tecnologica;
  - integrazione verticale;
- politica di prezzo;
  - servizi accessori;
  - leva finanziaria;
  - relazioni di gruppo;
  - relazioni con le istituzioni.

Analisi interna			
Parte Forte	Voto	Parte Debole	Voto
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
Analisi esterna			
Opportunita'	Voto	Minacce	Voto
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
Totale +		Totale -	
Toatale finale			

# Analisi SWOT – remind

1. Creare più gruppi di lavoro per l'analisi SWOT: devono essere poche persone (5/6) diverse tra loro, con l'eventuale apporto esterno di docenti che facilitino il processo.

## Analisi Esterna

2. Brainstorming relativo alle opportunità e le minacce che offre l'ambiente esterno.
3. Registrare tutti i suggerimenti
4. Rivedere gli elementi

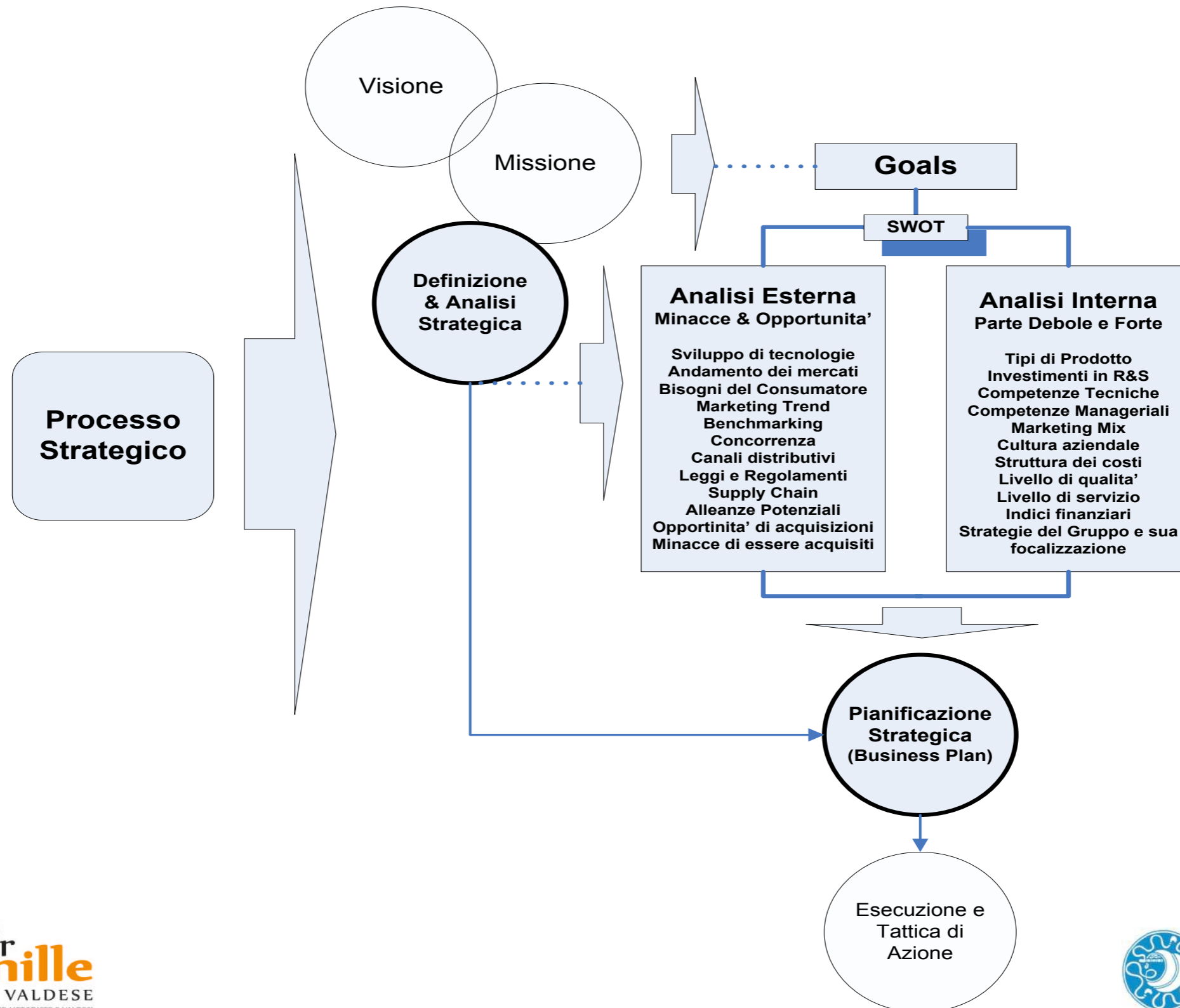
## Analisi Interna

Ripetere lo stesso metodo.

Confrontare i risultati dei diversi gruppi e arrivare a un'unica analisi SWOT.

5. Identificare i primi tre fattori delle opportunità dando loro un valore da (1), scarsa rilevanza, a (5), ottima rilevanza, e delle minacce dando loro un valore da (-1), scarsa rilevanza, a (-5), alta rilevanza. La somma algebrica da un numero di riferimento positivo o negativo quale sintesi tra i vari elementi. Ripetere con lo stesso metodo per l'analisi interna sommando algebricamente il risultato finale a quello dell'analisi esterna.

# Processo Strategico



# SWOT – Analisi dell'impresa

## VRIO Framework (J. Barney)

Il *VRIO Framework* serve per valutare la capacità delle risorse a disposizione dell'impresa, il modello parte dalla risposta a 4 domande sulle risorse in esame.

1. *Valore*: le risorse e le capacità aziendali consentono all'impresa di rispondere alle minacce e alle opportunità ambientali?
2. *Rarità*: la risorsa è attualmente controllata solamente da poche aziende concorrenti?
3. *Imitabilità*: le aziende che non controllano questa risorsa devono sopportare uno svantaggio di costo per ottenerla o svilupparla?
4. *Organizzazione*: le altre politiche e procedure aziendali sono organizzate per consentire lo sfruttamento delle sue risorse di valore, rare ed inimitabili?

# SWOT – Analisi dell'impresa

## VRIO Framework (J. Barney)

**Il problema del valore** - Nel valutare la risposta alla prima domanda si tenga conto che:

Una risorsa è di valore se riesce a sfruttare un'opportunità o aiuta a neutralizzare una minaccia

Le risorse non mantengono indefinitamente la loro capacità di essere di valore sia per cambiamenti nei gusti dei consumatori sia per lo sviluppo di nuove tecnologie

Le risorse per essere tali devono essere in grado di ridurre i costi o aumentare i ricavi. Esse sono di valore se:

- Aumentano i ricavi
- Riducono i costi
- Consentono di sfruttare opportunità di mercato
- Consentono di neutralizzare minacce ambientali

Come può agire un'impresa che non possiede risorse/capacità di valore?

- Sviluppare nuove risorse/capacità di valore
- Utilizzare le risorse e le capacità esistenti in nuovi modi

Es: Kodak da leader di pellicole fotografiche, con la digitalizzazione è fallita. Oggi opera nel settore Imaging (es: scanner)



# SWOT – Analisi dell'impresa

## VRIO Framework (J. Barney)

**Il problema della rarità** - Nel valutare la risposta alla seconda domanda si tenga conto che:

- ❑ Una risorsa è rara se non è diffusa fra i concorrenti.
- ❑ Anche le risorse non rare possono essere utili per la gestione dell'impresa.
- ❑ Le risorse per essere tali devono essere in grado di ridurre i costi o aumentare i ricavi.

# SWOT – Analisi dell'impresa

## VRIO Framework (J. Barney)

**Il problema della rarità** - Nel valutare la risposta alla terza domanda si tenga conto che:

- ❑ Una risorsa può essere non facilmente imitabile quando viene continuamente rigenerata

**Il problema dell'organizzazione** - Nel valutare la risposta all'ultima domanda si tenga conto che:

- ❑ Il potenziale competitivo derivante da una risorsa non sfruttata adeguatamente dall'organizzazione non può essere sostenibile;
- ❑ La struttura organizzativa dell'impresa è composta da diversi elementi rilevanti;
- ❑ Gli elementi dell'organizzazione che siano peculiari della specifica impresa possono essere considerati risorse.

# SWOT – Analisi dell'impresa

## VRIO Framework (J. Barney)

### Il modello

Di Valore?	Rara?	Costosa da imitare?	Sfruttata dall'organizzazione?	Implicazioni competitive	Performance Economica
No	--	--	No	Svantaggio competitivo	Al di sotto del normale
Si	No	--		Parità Competitiva	Normale
Si	Si	No		Vantaggio competitivo temporaneo	Superiore al normale
Si	Si	Si	Si	Vantaggio competitivo sostenibile	Superiore al normale