

# E-BUSINESS PLAN

Business Plan delle “Internet startup”  
e dei progetti di e-business

# COS'E' UN B.P.

- Un processo strutturato per la raccolta di informazioni e per le valutazioni di un nuovo “progetto di business”
- Un insieme “organizzato” e integrato di tecniche di varie aree del management
- Un documento in cui vengono sintetizzate le informazioni raccolte, i risultati delle analisi, le indicazioni

# OBIETTIVI GENERALI

- PIANIFICAZIONE
  - Fattibilità, redditività, risorse necessarie, aree critiche e rischi
- COMUNICAZIONE
  - Interna (management, azionisti)
  - Esterna (banche, finanziatori)
- CONTROLLO
  - Valutazione del progetto, apprendimento, elementi per la sua verifica “ex post”

# NEL DETTAGLIO

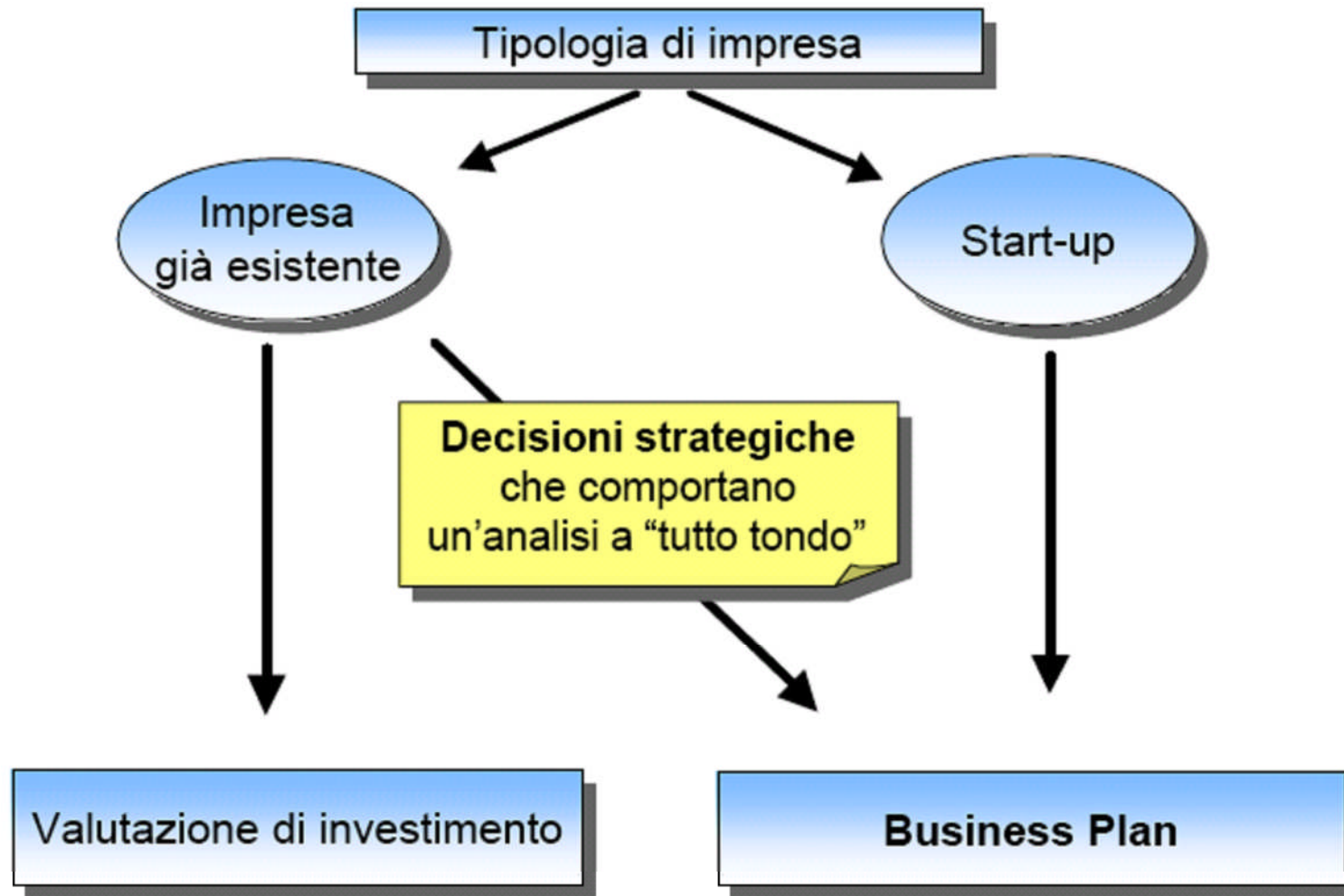
- DEFINIZIONE DEL “PROGETTO IMPRENDITORIALE”
- STRATEGIE E LINEE OPERATIVE DI ATTUAZIONE
- PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

# CIOE' NEL CONCRETO DEVE MOSTRARE

- Che il progetto è fattibile
- Quali risorse sono necessarie
- Quali sono i vantaggi economici
- Qual'è la sostenibilità finanziaria

**“Chi, cosa, perché, come, dove, quanto, quando .....”**

# QUANDO USARLO?



FONTE: Toletti, 2004

# PARTI DI UN B.P.

1. Sintesi (Executive Summary)
2. Descrizione del business
  - Contesto, mission, obiettivi
3. Analisi del mercato
4. Analisi della concorrenza
5. Il piano operativo
6. Il piano economico-finanziario

# Executive summary

- La sintesi della “business idea” e del progetto
  - NON IL RIASSUNTO DEL DOCUMENTO “BUSINESS PLAN”!
- I punti essenziali qualificanti
  - Perché l’idea di business è attrattiva?
  - Cosa potremmo guadagnarci?
- E’ una parte chiave!



# DESCRIZIONE DEL BUSINESS

- Analisi del settore
- Mission
- Obiettivi del business
- Obiettivi del progetto
- Valore aggiunto per i clienti
- Modello di business

# Analisi del settore (industry analysis)

- Descrizione generale del settore “in rapporto” all’azienda e al nuovo progetto di business
  - Quali prodotti e servizi
  - Come “funziona” il settore (modalità tipiche del business – tradizionale e on-line)
  - Quali i principali attori (tradizionali, o Internet), come si relazionano
  - Dati e prospettive (indicativi ma credibili!)
  - Come si colloca l’azienda (o come si potrebbe collocare) nel settore
- Qual è la “novità” del progetto
  - Nel caso e-business: rapporto con i canali tradizionali!
- FONTI
  - studi, rapporti, documenti esistenti
  - statistiche

# Esempio: vendita di libri on-line

- Come funziona il settore editoriale?
- Come si vendono attualmente i libri?
- Quali sono gli attori e come si relazionano?
- Quali sono le prospettive di questo settore? Chi sta facendo o sperimentando cosa?
- Dove si posiziona (oggi – se esiste, o domani) la nostra azienda, e cosa vorrebbe dire vendere libri on-line in questo settore?

# MISSION

- Dell'azienda ...
- ... o del progetto (di e-business)
- Caratteristiche:
  - Breve e conciso
  - Evocativo
  - Ampio
  - Realistico
  - Motivante
  - Immediato

# Esempio: vendita di libri on-line

- “La nostra missione sarà permettere a chiunque di procurarsi facilmente qualsiasi tipo di libro e dovunque risieda”

# OBIETTIVI DEL BUSINESS

Una o più indicazioni che:

- Dettagliano la “mission”
  - Cosa dobbiamo fare per compiere la nostra “mission”?
- Precisano concretamente le “cose da fare” (“task oriented”)
- Precisano l’obiettivo temporale
  - E-business: obiettivi di breve termine?
- Precisano la “meta a cui si tende”
- Danno l’idea della sfida che attende l’azienda (“challenging”)

# Esempio: vendita di libri on-line

- “Il nostro obiettivo sarà”
  - Consentire al cliente di ordinare on-line 24/7
  - Consentire al cliente un catalogo virtualmente illimitato di libri
  - Realizzare un nuovo sistema di distribuzione capillare senza la necessità di magazzini intermedi
  - Ridurre i tempi di consegna dall’editore al consumatore
  - Comprimere i prezzi evitando i distributori intermedi

# OBIETTIVI DEL PROGETTO

- Dettagliano gli obiettivi del business:
  - Specificano cosa si deve realizzare per conseguire gli obiettivi di business e attraverso questi quindi la realizzare la mission
- S.M.A.R.T.
  - S=Specific (specificano chiaramente cosa fare per ottenere cosa)
  - M=Measurable (esprimono quantitativamente obiettivi, problemi e soluzioni)
  - A=Action-oriented (esprimono gli obiettivi direttamente in termini di azioni o attività da realizzare)
  - R=Realistic (sono obiettivi ragionevoli)
  - T=Time-bound (indicano scadenze temporali)



# Esempio: vendita di libri on-line

- “Intendiamo raggiungere 1.000.000 di clienti entro 1 anno. Di questi, solo il 50% sarà nei grandi centri, mentre la parte restante riguarderà i piccoli centri o le periferie oggi prive di grandi librerie”
- “Si dovrà realizzare un catalogo che comprenda almeno 1.000.000 di titoli, che verranno aggiornati settimanalmente”
- “I tempi di consegna al cliente, dall’ordine, dovranno restare entro i 3 giorni per qualsiasi luogo del paese”

# VALORE AGGIUNTO PER I CLIENTI

- “Perché i nostri clienti dovrebbero comprare il nostro prodotto o usufruire del nostro servizio?”
- Strategia di business con cui ci si propone al mercato ad es.:
  - prezzi più convenienti (strategia di costo)
  - Migliore servizio al cliente
  - Più ampia gamma
  - Prodotti customizzati
  - Servizi/prodotti sofisticati di nicchia
  - ....

## Es.: vendita di libri on-line

- “Intendiamo offrire al cliente un servizio personalizzato, un catalogo più ampio, e inoltre intendiamo puntare sulla qualità e comodità del servizio”

# MODELLO DI BUSINESS ON-LINE

- Descrizione sintetica e integrata del “tipo di business” (tipo di impresa, approccio al mercato, posizionamento nel settore, strategia, ecc.)
- Un progetto può esplicarsi in un unico modello o in più modelli combinati

# Tipi di business online

cfr. Rappa, <http://digitalenterprise.org/models/models.html>

- Broker (“brokerage”)
  - Offrono servizi per supportare transazioni elettroniche o mercati elettronici (es.: market maker – Ebay; pagamenti online - paypal)
- Siti di pubblicità (“advertising”)
  - Forniscono pubblicità diretta o indiretta ad aziende (es.: portali, motori di ricerca – es. yahoo)
- Infomediari (“infomediary”)
  - Forniscono informazioni utili all’offerta e/o alla domanda (es.: siti di comparazione – kelkoo.com)
- **Rivenditori online (“merchant”)**
  - Vendono online prodotti di altri (es.: Amazon, BarnesAndNoble.com)
- Imprese che vendono online (“manufacturer – direct”)
  - Vendono direttamente i propri prodotti (es. Dell)
- Affiliazione (“affiliate”)
  - Impresa offre ad altri siti percentuali su clienti convogliati o vendite realizzate (es.: affiliate programme di B&N o di Amazon)
- Creazione di comunità (“community”)
  - Realizzazione di un “luogo virtuale” per frequentatori fedeli (es: Red Hat)
- Abbonamenti (“subscription”)
  - Fornitura di servizi ad abbonamento (es.: broadcasting, accesso a Internet, a banche dati, ecc.)
- Servizi “a consumo” (“utility”)
  - Fornitura di servizi “on demand”

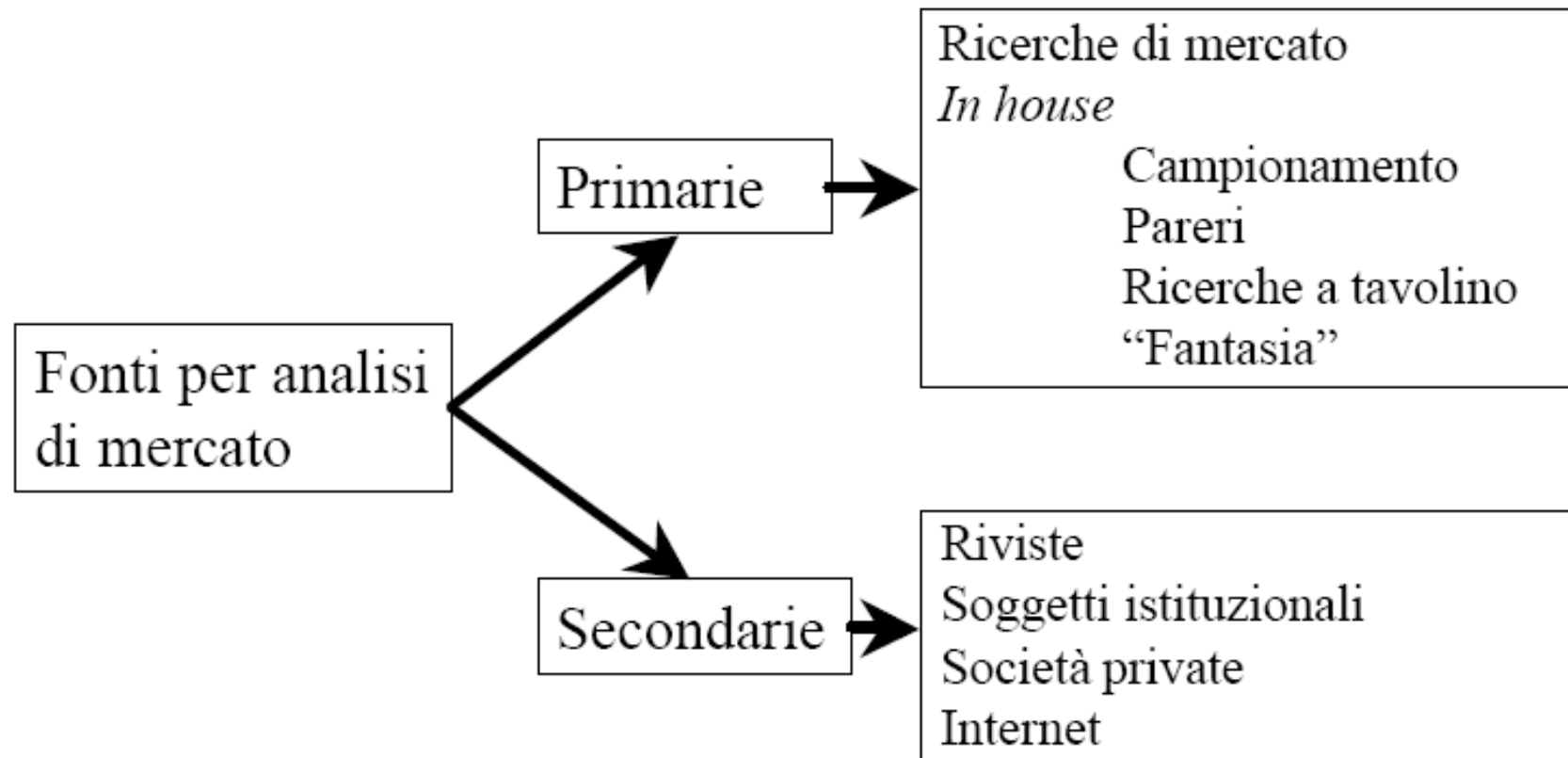
# PRODOTTI E SERVIZI

- Descrizione dettagliata (ma non troppo) dei servizi o prodotti che si vuole fornire online

# PIANO DI MARKETING E ANALISI DI MERCATO



# Analisi di mercato: fonti





# Esempi di fonti utili

- Statistiche su Internet (in Internet)
  - Es. NUA Internet Survey.....
- Studi e ricerche
  - universitarie (es. Osservatorio del Politecnico di Milano)
  - di enti pubblici e governativi (es. Istat, Ministero delle attività produttive, ecc.)
- Società di consulenza
  - Es. Forrester Research, Jupiter Research, eMarketer, IDC, Nielsen
- Raccolta diretta di dati

# E-market

- Mercato potenziale: numero massimo di potenziali clienti
  - Es. vendita libri online → tutti coloro che hanno accesso a Internet e possiedono una carta di credito
- Addressable market: parte del mercato potenziale che potrebbe essere interessato
  - Es. vendita libri online → acquirenti di libri che hanno una carta di credito e un accesso a Internet
- Target market: segmento/i dell'addressable market che potrebbero essere *realisticamente* interessati al servizio offerto
  - Vedi segmentazioni socio-demografiche
- Market share: parte del target market su cui si può realisticamente puntare
  - v. anche previsioni della domanda

# E-target market (b2c)

- Identificare possibili segmenti sulla base di profili:
  - Caratteristiche demografiche “oggettive”
    - Età, sesso, gruppo etnico, livello di istruzione, occupazione, reddito
    - Es. libro online: istruzione medio-alta, buon reddito, occupazioni di tipo intellettuale
  - Localizzazione geografica e caratteristiche correlate
    - Residenza, mobilità, stile di vita associato alla residenza (es. metropoli, centri urbani, provincia e zone rurali; centri cittadini o periferie, ecc.)
    - Es. libro online: centri urbani o metropolitani oppure zone rurali?
  - Caratteristiche psicografiche
    - Attitudini e comportamenti tipici, convinzioni e credenze, collocazioni socio-politiche, e relativi bisogni
    - Es. libro online: “divoratori di libri”, cercatori di novità, utenti iperprofessionali, ecc.
  - Comportamenti d’acquisto
    - Acquisti ripetuti, fedeltà al venditore, propensione all’acquisto su Internet
    - Es. libro online: consumatori orientati all’innovazione, acquirenti online

# E-target market (b2c)

- Primari: clienti potenzialmente più interessati (“premium customer”)
  - Profili socio-demografici perfettamente coerenti con il prodotto/servizio
- Secondari: clienti “secondariamente” interessati
  - Profili socio-demografici meno coerenti con il prodotto/servizio
- Terziari, ecc.

# Marketing mix (b2c)

- Prodotto
  - Prodotto fisico o digitale?
  - Contenuto digitale associato al prodotto fisico! → cosa si vende davvero attraverso Internet?
  - Bundling/unbundling (pacchetti completi o singoli prodotti)
  - Versioning (versioni del prodotto diverse mirate a segmenti diversi)
  - Personalizzazione, configurazione
- Prezzo
  - Costo + mark up
  - Confronto con i competitor online e con quelli off-line
  - Price discrimination
    - Penetration pricing: prezzi bassi all'inizio, poi crescono quando i clienti si fidelizzano
    - Skimming pricing: prezzi alti all'inizio rivolti ai clienti "premium", poi si fanno scendere in relazione alla risposta del mercato
  - Il problema del "prezzo completo" (costi di spedizione!)
- Pubblicità
  - Pubblicità online o offline
  - Visibilità del sito
- Promozione
  - Offerte, sconti
- Distribuzione
  - Dipende dal modello di business
  - Il problema della logistica (magazzini e consegne)

# Previsioni della domanda

- Quantificare i target
- Domanda in declino, stabile, o in crescita?

# ANALISI DELLA CONCORRENZA

- Chi sono i concorrenti?
  - Brick and mortar
  - Brick and mortar online
  - Pure internet player
- Cosa fanno?
  - Competitor grid analysis
  - Analisi dei siti: Web Usability (Nielsen), Web Site Scorecard
- SWOT
- Strategie competitive

# S.W.O.T

<ul style="list-style-type: none"><li>• Punti di forza (strength)  es. libro online:<ul style="list-style-type: none"><li>- dimensione catalogo</li><li>- vendita 24/7</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Punti di debolezza (weaknesses)  es. libro online:<ul style="list-style-type: none"><li>- impossibilità di sfogliare</li><li>- scarsa notorietà</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Opportunità (opportunities)  es. libro online:<ul style="list-style-type: none"><li>- fabbisogni non soddisfatti dalle librerie</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rischi, minacce (threats)  es. libro online:<ul style="list-style-type: none"><li>- forza della concorrenza tradizionale</li></ul></li></ul>



# Strategie competitive

- Le fonti del vantaggio competitivo:
  - Cost leadership
  - Differenziazione (nel prodotto o nel servizio)
  - Innovazione
  - Crescita ed espansione (nuovi mercati)
  - Alleanze
  - Compressione dei tempi di ciclo
  - Barriere all'entrata
  - Lock-in
  - Switching cost
  - Informazione strategica

# Piano operativo e organizzazione

- Utile nel B.P. (purché conciso)
- Include:
  - Aspetti fisici: localizzazione, impianti e macchinari
  - Aspetti gestionali: procedure di acquisto, produzione, gestione magazzini, controllo qualità, ecc.
  - Aspetti organizzativi: organigramma, mansioni, competenze, meccanismi di coordinamento, ecc.
  - ICT: sistema informativo, sito Internet, outsourcing e provider, ecc.

# Esempio: vendita di libri online

- Magazzini di stoccaggio? Dove? Dimensione?
- Procedure di acquisto e di consegna?
- Mansioni e competenze?
- Quale sito Internet? Quale sistema di back-office?

# Piano economico-finanziario

- Start-up budget
  - piano finanziario per “partire”
  - Fonti di finanziamento e loro costo
- Conto economico di previsione
- Stato patrimoniale di previsione; piano dei fabbisogni finanziari
- Indicatori economico-finanziari
- Schemi di cash-flow