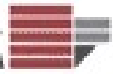


# Corso di Strategie D'Impresa

## Nona Unità Didattica

\* \* \*

# Sviluppare la mentalità imprenditoriale



# L'imprenditorialità e

## la mentalità imprenditoriale

L'imprenditorialità è la capacità di identificare **nuove opportunità** di business, caratterizzate da **incertezza e rischio**, con la finalità di creare **valore**.

La mentalità imprenditoriale riguarda l'insieme delle caratteristiche emotive, cognitive e comportamentali che supportano l'imprenditorialità





*napster*®

## Come identificare (o costruire..) la mentalità imprenditoriale

- È costantemente orientata alla **ricerca** di opportunità
- Le opportunità sono perseguite con fortissima **'disciplina manageriale'**
- Non si ferma al primo spunto di business idea e non si disperde in idee.. **troppo creative**
- È orientata **all'azione**, ragiona per opzioni, e si presta all'adattamento in corsa
- È cementata dalle capacità di team building e relazionali.. **non è una storia di inventori solitari**



# È costantemente orientata alla ricerca di opportunità

Le opportunità di business non rappresentano  
delle occasioni rare.

Invece, costituiscono la manifestazione di un  
atteggiamento, di un orientamento, di  
un'inclinazione, orientata a dare risposte, con  
nuovi prodotti e servizi, a **segmenti di  
mercato insoddisfatti** delle attuali proposte  
di valore.

**Domanda e offerta non sono, non  
possono essere, mai in equilibrio..** pertanto  
esisterà sempre **spazio per nuove  
opportunità imprenditoriali**



Le opportunità sono perseguite  
con fortissima `disciplina manageriale`

**Non basta una buona business idea** per  
avere creato imprenditorialità!!

Occorre verificare tutte le condizioni di  
sostenibilità con atteggiamento manageriale:

e quindi con riferimento alla dinamica  
**economico-finanziaria**, la **fattibilità** in  
termini di competitivi e di marketing, la  
disponibilità delle competenze e delle risorse,  
le strategie di ingresso e  
**commercializzazione** sui mercati, le  
minacce alla **sopravvivenza**..

Non si ferma al primo spunto  
di business idea e non si disperde in  
idee..troppo creative..

Non solo non basta l'idea imprenditoriale giusta.. **ma occorre all'occorrenza abbandonare quelle sbagliate..** ossia quelle **'troppo'**.. cioè quelle:

- **troppo creative** .. ossia per pochi clienti
- **troppo avanti** .. ossia senza pdt e svc complementari
- **troppo tecniche** .. ossia difficili da usare per la maggioranza dei clienti potenziali
- **troppo «giuste»** .. ossia mai messe in discussione perché ritenute infallibili!!

È orientata all'azione,  
ragiona per **opzioni**, e si presta  
all'adattamento in corsa

L'imprenditorialità è un flusso ininterrotto di  
**intuizioni** disciplinate che possono (devono)  
essere costantemente **verificate** e aggiustate  
in corsa..

Ma quasi mai l'idea **imprenditoriale**  
raggiunge il **mercato** nella stessa **forma** in  
cui era stata concepita..

ciò è **fisiologico**.. al contrario sarebbe una  
forma pericolosa di **auto-referenzialità!**



È cementata dalle capacità  
di team building e relazionali..

**non è una storia di inventori solitari**

L'imprenditorialità è un processo manageriale  
complesso il cui veicolo..

(l'impresa.. ) deve essere messo in condizioni  
di operare adeguatamente..

Serve **capitale umano** e capitale sociale,  
risorse tangibili e intangibili di tipo  
tecnologico e relazionale..

# Il framework dell'imprenditorialità

**Ri-progettare prodotti e servizi (Ex.Uber)**

**Ri-differenziare prodotti e servizi**

**Ri-segmentare un mercati di riferimento  
oppure riconfigurare radicalmente un  
mercato**

**Sviluppare competenze radicalmente  
nuove**

Costruire 'il' portafoglio di opportunità

Adottare la giusta strategia d'entrata

# Il framework dell'imprenditorialità

## Ri-progettare prodotti e servizi

Utilizzare una mappa degli attributi del prodotto/servizio che incroci l'atteggiamento dei clienti e le caratteristiche del p/s rispetto ai competitor

Attributi del prodotto rispetto ai concorrenti

Basic

Discriminante

Super

Positivo

Immancabile

Differenziante

Coinvolgente

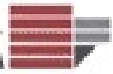
Atteggiamento  
del cliente

Negativo

Tollerabile

Insoddisfacente

Insopportabile



# Business ristorazione

Attributi del prodotto rispetto ai concorrenti

Basic

Discriminante

Super

Positivo

Buona cucina

Materie Prime

Chef stellato

Pulizia

Cucina locale

Nouvelle cuisine

Negativo

Disposizione  
Tavoli

Menù ristretto

Sporcizia

Servizio scadente



# Il framework dell'impresitorialità

## Ri-differenziare prodotti e servizi

Analizzare l'utilizzo del prodotto/servizio da parte del cliente (candele)

Where

- A casa
- Fuori
- Al ristorante

Stanza da pranzo  
Salotto  
Stanza da letto

Con chi

Famiglia  
Amici  
Fidanzato/a

When

Compleanno  
Anniversario  
Vacanze

What else

Atmosfera  
festosa

Candele  
Per Festività

Halloween  
Natale  
Compleanni

Candele  
Romantiche

Profumate  
Rosse  
Eleganti

Candele  
Per esterni

Citronella  
Lanterne

# Il framework dell'impreditorialità

## Ri-differenziare prodotti e servizi

Analizzare la catena di fruizione-consumo: dalla  
consapevolezza delle esigenze fino allo  
..smaltimento dell'usato!!



# Il framework dell'impresitorialità

## Ri-segmentare i mercati di riferimento

La concorrenza può essere battuta cambiando le regole del gioco nei mercati di riferimento..e perciò occorre..

- Costruire nuove **proposte di valore** offrendo gli attributi che la concorrenza non offre
- **Eliminare** gli attributi insopportabili e insoddisfacenti che sono presenti nell'offerta della concorrenza
- Studiare gli atteggiamenti dei segmenti di **non-utilizzatori e coinvolgerli** con proposte di valore progettate 'ad-hoc'
- Identificare le **barriere** all'utilizzo dei prodotti sia per gli utilizzatori che per i non utilizzatori..

## Sviluppare competenze eccellenti

Al fine di generare e alimentare un portafoglio di competenze distintive vanno presidiate le dinamiche che portano alla loro generazione e in particolare:

- Considerare gli **indicatori** economici, finanziari, di marketing, strategici e organizzativi
- Identificare le fonti di vantaggio competitivo dei concorrenti e attivare il **benchmarking**
- Costruire le **nuove competenze** sulla base delle esigenze dei segmenti obiettivo



## Costruire il portafoglio di opportunità

La conquista delle preferenze dei consumatori attraverso l'identificazione delle opportunità richiede un approccio da opzioni reali..ossia..

- Sviluppare **opzioni** di posizionamento (competenze technology-based) che consentano l'ingresso in mercati differenti e il presidio di segmenti eterogenei
- Mantenere opzioni esplorative, ossia lanci di p/s che sebbene molto rischiosi possono attrarre **segmenti** di mercato composti da opinion leader in grado di lanciare nuove abitudini e trend di consumo
- Coltivare opzioni prospettiche, ossia la generazione di **competenze** per il presidio di mercati a elevata incertezza futura, che richiedono cautela nello sviluppo

# Il framework dell'impreditorialità

## Adottare la giusta strategia d'entrata

L'ingresso in un mercato richiede la pianificazione di una sequenza strategica comprensiva delle 'contromosse'

- Misurare le forze dell'impresa
- Misurare le motivazioni e le capability della concorrenza
- Mappare i segmenti e i mercati secondo attrattività
- Mappare le forze e le posizioni competitive di ciascun concorrente
- Posizionare la propria impresa assecondandone 'l'inclinazione strategica'
- Identificare le inclinazioni strategiche dei singoli concorrenti
- Mappare la posizione competitiva di ogni singolo concorrente contro la propria impresa