

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

BTMediaplus (France)

Rickie A. Moore
EM LYON Business School

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riutilizzo o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

BTMEDIAPLUS

Introduzione

Floren Kreigel sapeva di dover reagire presto; il tempo era essenziale. I mercati delle tecnologie e comunicazioni si stavano espandendo velocemente in diverse direzioni e l'applicativo Smartphone stava guadagnando notorietà. Il mercato iniziale non si era sviluppato come previsto e le perdite stavano iniziando ad accumularsi. Fin da quando diventò amministratore delegato nel dicembre 2010, conosceva la sfida che affrontava nel tramutare BTMediaplus in un business di profitto. Consapevole che il Consiglio era abbastanza preoccupato per la situazione, Floren aveva chiesto al team del management di dare dei suggerimenti; dovevano decidere come posizionare l'azienda, i suoi prodotti e servizi, e come sviluppare un piano di azione che avrebbe sottomesso al Consiglio per l'approvazione.

La nascita di BTMediaplus

Floren Kreigel e Anten Reno si incontrarono alla divisione di Multimedia Systems, uno dei maggiori provider di telecomunicazioni. Anten era il manager dell'area contabilità, responsabile dei mercati americani (Nord, Sud e Centro) e Floren gestiva progetti di livello internazionali nell'area di progettazione e sviluppo di nuovi prodotti interattivi. Presentarono un progetto per la creazione di uno spin-off e, quindi, per avviare una joint-venture con la casa madre al fine di sviluppare un nuovo interattivo *payphone* (pubblico di massa) al loro Consiglio di Amministrazione. La loro proposta fu accettata ma non come prioritaria, in quanto, a quel tempo, l'azienda aveva stabilito un obiettivo strategico alternativo. Entrambi lasciarono l'azienda alla fine dell'estate del 2008 convinti che le tecnologie di telecomunicazione offrivano numerose ed emozionanti possibilità di rivoluzionare la comunicazione pubblica e che importanti nuovi settori sarebbero emersi. Pertanto decisero di unire le proprie risorse e talenti per iniziare insieme un nuovo progetto: BTMediaplus. Per Anten e Floren, l'interattività (la comunicazione interattiva) con il pubblico sarebbe stata il futuro della pubblicità – consegna immediata, dati in tempo reale, informazioni personalizzate, alto valore aggiunto, ecc.

Combinando i loro differenti approcci alla comune idea della comunicazione interattiva, concordavano sul fatto che la loro iniziativa imprenditoriale avrebbe offerto collegamenti interattivi tra gli apparecchi mobili (cellulari e PDA) e le diverse informazioni dei media alle quali il pubblico generico è costantemente esposto. Con identico spirito imprenditoriale e il comune desiderio di raccogliere l'ambiziosa sfida, i quattro partner inventarono un nuovo

media e gettarono le fondamenta di BTMediaplus come un’iniziativa imprenditoriale indipendente.

Fortunatamente, il marchio BTMediaplus non era stato acquisito dalle maggiori imprese di telecomunicazioni e così furono liberi di utilizzare il nome.

Floren e Anten avevano incontrato Damen Evra e Julen Blanco al “Technology and Communications Conference and Exhibition” in Singapore nel 2007. Damen and Julen avevano accennato a Floren e Anten del loro interesse nell’avviare un’azienda o nell’unirsi ad una start-up nel settore delle comunicazioni interattive. Visto che, dopo Singapore, si erano tenuti in contatto, Floren e Anten contattarono Damen e Julen e chiesero se fossero ancora propensi a questa nuova avventura. Condividendo le medesime convinzioni sul ruolo dell’interattività nel futuro della comunicazione, Damen e Julen si unirono alla squadra nel settembre del 2009, portando un’esperienza preziosa rispettivamente nelle Vendite e nelle Finanza.

Le opportunità per il settore

Foren e Anten avevano condotto delle ricerche di mercato per valutare l’opportunità di lanciare la loro idea di Bluetooth nel mercato (vedi Appendice 1 per l’analisi delle cinque forze di Porter). Dal loro studio, avevano dedotto che vi erano tre importanti trend che, negli ultimi dieci anni, avevano cambiato il modo in cui le persone comunicavano:

1. Internet adesso dà accesso ad un’enorme quantità di informazioni – “Prendi di più”;
2. Lo sviluppo del telefonino (introducendo la mobilità) ha incrementato la capacità di prendere o condividere informazioni “da qualsiasi luogo”;
3. La sistematica digitalizzazione del contenuto (testo, immagini, suono e video) permette una rapida e facile produzione, distribuzione e immagazzinamento di informazioni “Gioca con lui”

La combinazione di questi trend aveva gettato le fondamenta per le opportunità multimediali e stava ancora producendo alcuni cambiamenti molto forti nel comportamento dei consumatori:

- Immediatezza *“Vedo un qualcosa che mi interessa. La voglio adesso, la voglio qui”*
- Personalizzazione: *“L’argomento che trovo dovrebbe essere modellato esattamente sui miei bisogni e profilo”*

Questi cambiamenti hanno radicalmente influito sul modo in cui adesso, ogni giorno, le persone comunicano.

Le industrie di telecomunicazione e pubblicità sono stati i due maggiori attori in questi recenti sviluppi. L'industria di telecomunicazione, fornendo reti e apparecchi, ha la funzione di sostegno per la trasformazione delle attività di comunicazione, e le sue continue innovazioni (dal GSM al UMTS, dalla bassa velocità alla banda larga, WiFi, ecc) restano guide chiave per lo sviluppo di nuovi protocolli, servizi e opportunità di business.

WiMAX è uno dei nuovi protocolli che attiva la trasmissione di dati all'aperto con un elevato volume di dati su lunghe distanze. Bluetooth, una tecnologia vecchia di un decennio, sta adesso diventando un importante attore e anche questo sta portando a nuove tipologie di comportamento dei consumatori quale il fenomeno del Bluetooth (persone che chattano liberamente con apparecchi Bluetooth o che utilizzano auricolari bluetooth per comunicare senza fili con apparecchi mobili (specialmente mentre si guida), o per ascoltare l'audio senza fili. Come Anten ha spiegato:

“Gli apparecchi che possono creare la Personal Area Network (PAN, via Bluetooth) mentre restano connessi alla rete mobile e collegati a internet (WiFi o GPRS), incontrano le esigenze del consumatore in merito ad immediatezza e personalizzazione. Questi dovrebbero portare a nuovi servizi legati alla crescita del mercato Machine to Machine (M2M, ovvero tra due apparecchi”.

L'industria della pubblicità è sempre stata la prima a scorgere un comportamento nuovo dei consumatori e ad acquisire un vantaggio da queste nuove tecnologie. Per esempio, nella metà degli anni '90 Double Click creò dei banner attraverso i quali gli utenti potevano connettersi all'argomento che stavano cercando su Internet.

Invece, confezionare l'informazione consegnata al consumatore in modo tale da aumentare il suo impatto è un obiettivo costante nell'industria della pubblicità. Idee quali i Banners, SMS, localizzazione geografica sono stati alcuni dei primi passi per avvicinarsi ai clienti come marketing possibile e mobile che ancora mostra un'alta crescita e un ampio potenziale. Tutti i pubblicitari sono attratti da questi nuovi trend e si augurano di aumentare le loro campagne pubblicitarie attraverso questa tecnologia, massimizzando l'efficacia del periodo pubblicitario (ad esempio una settimana) con il numero dei panel esposti (tabellone degli annunci, etc); per esempio, il tasso di risposta del marketing mobile è di 40 volte superiore a quello del marketing diretto. Floren era convinto che la disponibilità di immagini e toni per un download gratuito in un limitato area per gli annunci avrebbe rinforzato il messaggio di marketing e avrebbe anche permesso la consegna di coupon “pronti all'uso e di breve durata”. Questa industria sta anche utilizzando una tecnologia per migliorare il media esistente ossia gli

schermi al plasma (Metrobus, Clear Channel), e per crearne un nuovo ossia gli schemi flessibili (utilizzando le nanotecnologie).

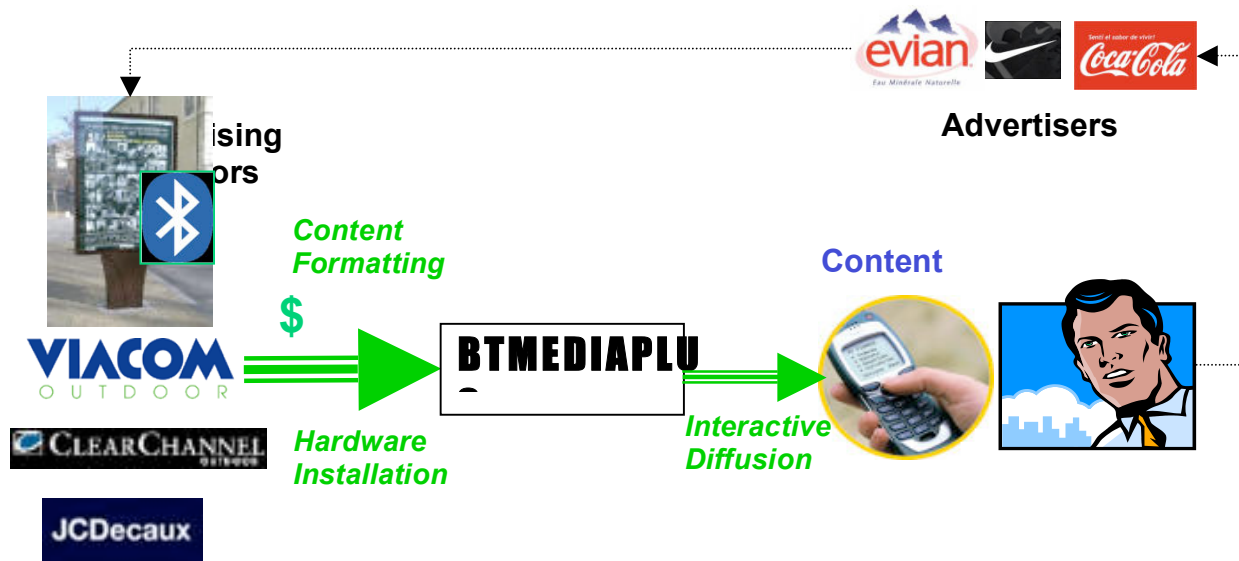
Per intercettare questo trend, potevano anche essere concepite altre potenziali ed innovative attività. Perciò, per affrontare la pletora di informazioni che i consumatori adesso ricevono giornalmente, gli operatori pubblicitari devono giocare un ruolo strategico nel definire nuovi mezzi di comunicazione con un maggior valore aggiunto. Come ha evidenziato Floren:

“Vi è un obiettivo permanente dell’industria pubblicitaria di estendere l’impatto della campagne dei mass media finalizzata a raggiungere immediatamente il consumatore con dei contenuti interattivi e personalizzati. n’ampia quantità di media pubblicitari sono attesi per comunicare con il loro ambiente e stanno aumentando l’integrazione con l’attuale comportamento del consumatore: vedo qualcosa che mi interessa, voglio saperne di più e voglio conservare questa informazione. La consegna di uno specifico contenuto all’utilizzatore e uno strumento per l’acquisizione del cliente e il posizionamento della marca che diventerà sempre più indispensabile”.

E’ convinzione dei fondatori di BTMediaplus che la tecnologia è adesso sufficientemente matura e accettata da un audience così ampia che possono essere creati nuovi mezzi di comunicazione per l’industria pubblicitaria.

La soluzione BTMediaplus

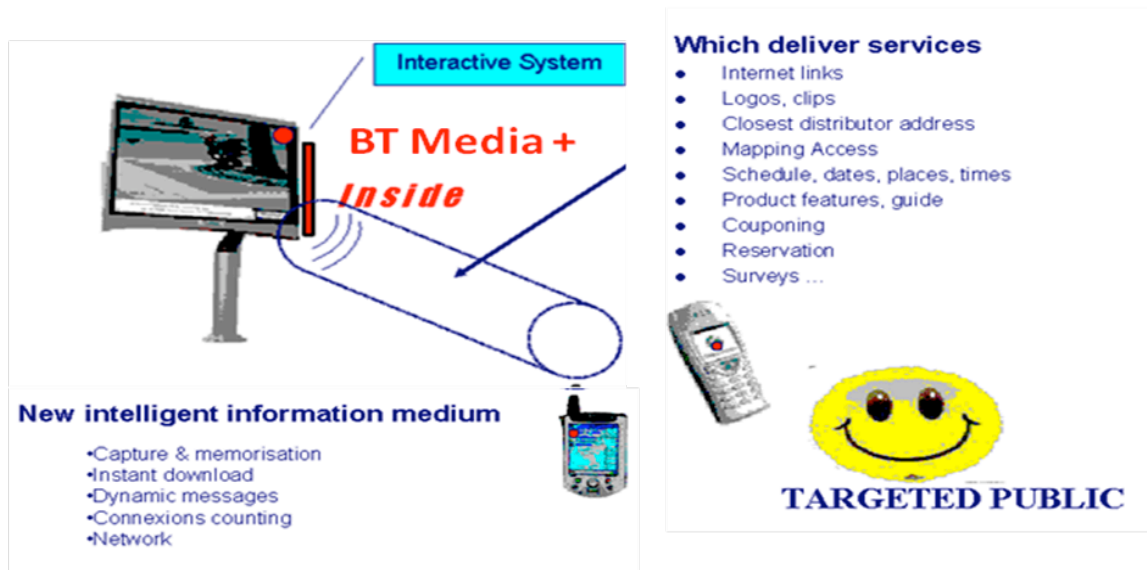
Computer e altri apparecchi elettronici possono comunicare e condividere informazioni tra loro via wire, luce – infrarossi, cavi, ecc – e richiedono speciali connettori, plug e installazione. Bluetooth è una tecnologia che permette a macchine e apparecchi fissi e mobili di connettersi e condividere direttamente tra di loro dati su distanze brevi (utilizzando radio trasmettenti su piccola lunghezza d’onda), senza la necessità di alcun wire, connettore speciale o plug, creando così un network personale. Una volta attivati, gli apparecchi Bluetooth possono connettersi tra di loro.

Figura 1: Una rappresentazione visiva della pubblicità Bluetooth

La soluzione BTMediaplus trasforma l'attuale informazione dei media (tabellone pubblicitario, schermo, vetrina del negozio, segnali stradali, cartelloni, esposizione digitale, pubblicità in città, pubblicità sui trasporti, ecc.) in media interattivi attraverso sistemi brevettati interattivi composti da una card elettronica e da applicazioni software brevettate. Il modulo inserito assomiglia all'apparecchio PDA-sized. Il modulo attiva connessioni wireless con apparecchi che hanno Bluetooth attivo quali i telefonini, PDA, computer portatili, lettori di MP3. Dalla memoria inserita, il sistema opera come un server locale di informazioni e trasmette messaggi complementari (testo, immagini e video) agli apparecchi connessi. I messaggi sono creati dal pubblicitario (e dalle agenzie pubblicitarie) e sono adattati e formattati per il modulo di trasmissione da BTMediaplus. Il messaggio (ed il contenuto) può essere catturato (scaricato) e memorizzato gratuitamente dall'utilizzatore sul suo apparecchio mobile. Gli utilizzatori del software BTMediaplus accelerano la connessione Bluetooth e così BTMediaplus può aggiornare il contenuto continuamente. Gli operatori (operatori pubblicitari) sono autorizzati dai loro clienti (pubblicitari) ad organizzare la campagna pubblicitaria, ad esempio, sui cartelloni. Il passante che nota che il cartellone è **"Bluetooth attivo e interattivo (BEI)"** attraverso il logo BEI sul cartellone (vedi figura 2) potrebbe quindi attivare la funzione Bluetooth sul suo telefono e immettere un codice di autorizzazione per accettare l'informazione trasmessa dal cartellone. Tutto il processo è molto veloce e la trasmissione dei dati è completamente gratuita per il passante (il ricevente) poiché Bluetooth, a differenza dei messaggi di testo o multimediali offerti dagli operatori di telecomunicazione a pagamento,

permette la trasmissione diretta da macchina a macchina gratuitamente (senza spese nascoste). Utilizzando Bluetooth, gli operatori pubblicitari sono pertanto in grado di vendere ai loro clienti (aziende pubblicitarie) servizi e prodotti con un nuovo valore aggiunto in quanto gli operatori pubblicitari possono contare l'esatto numero di consumatori che hanno attivato il Bluetooth e hanno scaricato l'informazione.

Figura 2: Identificazione sul cartellone del Bluetooth Attivo e Interattivo (BEI)



L'utente finale (il consumatore) nella cosiddetta "modalità pro-attiva" prende la decisione se accedere o meno al contenuto. Il consumatore è informato dell'interattività del mezzo informativo attraverso il logo BEI che è visualizzato sullo schermo. Questo logo BEI fa parte della strategia per promuovere il marchio di BTMediaplus in modo da rendere i suoi servizi interattivi ampiamente conosciuti. Così, BTMediaplus offre nuovi servizi al suo pubblico attraverso il mezzo dell'intelligenza artificiale. Il sistema interattivo BTMediaplus è composto da uno specifico modulo hardware, l'applicazione Bluetooth e il monitoraggio del network. I principali vantaggi della soluzione sono:

- Strategicamente posizionata;
- Disponibile 24 ore al giorno, sette giorni su sette;
- Funziona in qualsiasi condizione;
- Funziona con qualsiasi mezzo di informazione;
- Scarica direttamente dalla memoria locale (contiene un modulo hardware) per evitare ritardi nella trasmissione;
- Connessioni simultanee;

- Immagazzinamento e trasmissione standard del testo esistente, immagine, formato video;
- Ha lo stesso ID per l'intero network;
- Statistiche sulle connessioni registrate (conteggio dell'audience);
- Aggiornabile.

Floren sostenne che:

“La soluzione BTMediaplus è affidabile, efficiente e potenziabile”

Tuttavia, altri nel gruppo si chiesero se gli utilizzatori finali avrebbero avuto la stessa passione per tali servizi e come l'azienda poteva generare reddito dalla loro idea.

In base alla ricerca di mercato, Floren era convinto che BTMediaplus poteva creare un nuovo mercato interattivo nell'industria pubblicitaria. Credeva che i fattori chiave del successo di BTMediaplus fossero:

- Dal punto di vista degli operatori pubblicitari: affrontando una pletera di tipologie di esposizione, vi è necessità di creare un mezzo a maggior valore aggiunto per la pubblicità.
- Dal punto di vista del Pubblico (consumatore): vi è un bisogno nella moderna società di interazione istantanea con la fonte primaria di pubblicità. Questo comportamento è rinforzato dall'emergenza del mercato per una nuova apparecchiatura chiamata *“Machine to Machine”* (M2M).
- Dal punto di vista del Pubblicitario: per aumentare la fedeltà del cliente e quindi il proprio reddito, le organizzazioni hanno bisogno di aumentare i modi per la personalizzazione (concetto *“uno a uno”*), e sono disponibili a pagare per l'impatto (*Gross Rating Points*, punti di valutazione lordi).

Floren sapeva che sarebbero stati presi in considerazione dagli operatori di telecomunicazioni del mobile tradizionale in quanto erano coloro che stavano attualmente inviando messaggi (a pagamento) ai telefoni mobili per incrementare il loro traffico dati. Col tempo, BTMediaplus avrebbe fornito il collegamento mancante tra il pubblico generico e il contenuto pubblicitario dando ampie opportunità per connettersi con i pubblicitari.

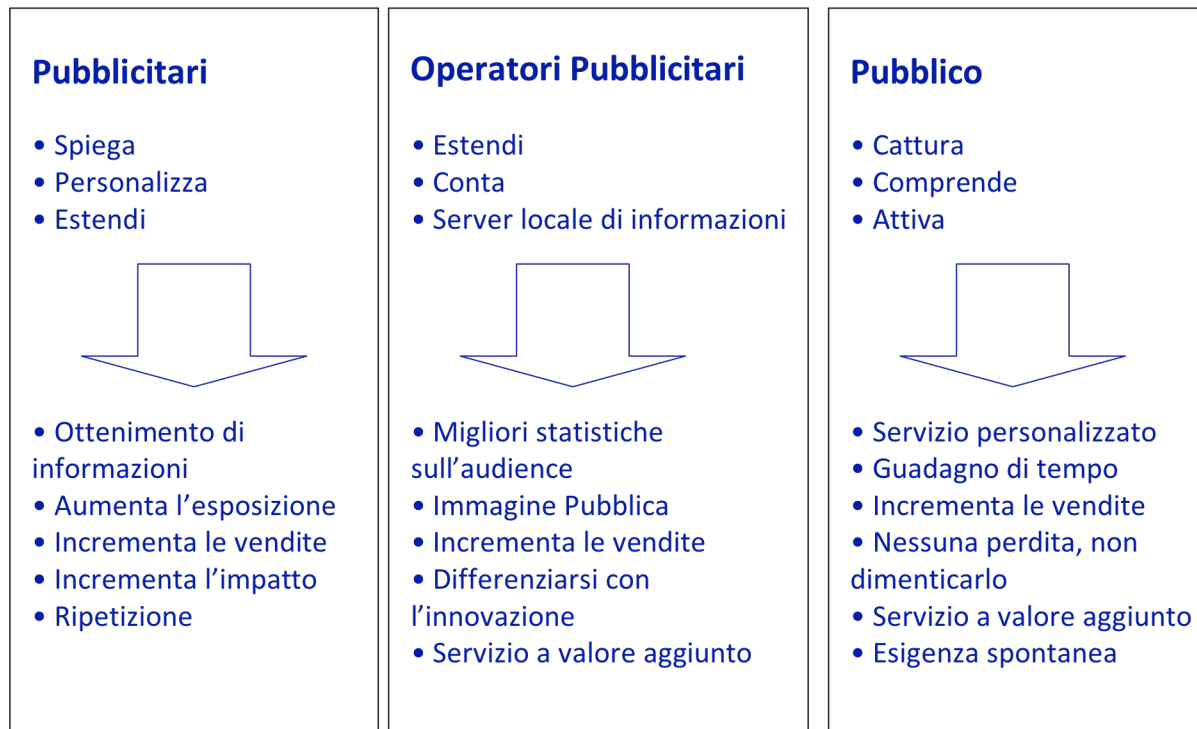


Figure 3: BTMediaplus offre Numerosi Benefici per i Tre Attori Chiave

Fornendo una soluzione collegata con la fonte dell'informazione, che abilita gli utilizzatori finali ad acquisire informazioni istantanee e gratuite dal loro apparecchio Bluetooth, BTMediaplus risponde simultaneamente sia al crescente mercato Bluetooth Media2Media che alle esigenze informative del pubblico. In questo modo, BTMediaplus introduce un nuovo ponte tra la massa e la comunicazione individuale dato che BTMediaplus distribuisce il suo servizio interattivo attraverso gli operatori pubblicitari. Questi sono i clienti diretti di BTMediaplus mentre il pubblico sono i consumatori finali. Questi sono coloro che beneficiano dell'informazione aggiuntiva mentre i pubblicitari sono coloro che beneficiano dalla nuova tipologia di esposizione interattiva.

BTMediaplus sta cercando di introdurre il suo sistema interattivo all'interno dei media pubblicitari per focalizzarsi sui media pubblicitari di massa come i cartelloni, gli schermi digitali, gli autobus e le vetrine dei negozi. I principali criteri di segmentazione sono: media strategicamente posizionati, in prossimità del pubblico, media che sono parte di potenti network di comunicazione e puntando solo su quei media che possono essere aggiornati regolarmente. In base a questi criteri, BTMediaplus ha identificato i seguenti segmenti principali:

1. All'aperto, al chiuso, pubblicità mobile: cartelloni multipli, autobus, cartelloni comunali – Clienti: JC Decaux, Clear Channel, CBS Outdoor, Maiden, Mediacom, etc.
2. Eventi Speciali: congressi, cinema, eventi sportivi, fiere, convention – Clienti: Hardware renters (GL Event), Event Organisation, etc.
3. Promozioni sul sito: vetrine dei negozi, schermi al plasma – Clienti: Rivenditori, agenzie particolari (viaggi, immobiliari, banca), proprietari di camping e motel, catene di ristoranti (McDonald's), gallerie di negozi, nomi di marche famose (Nestlé, L'Oreal, Coca-Cola).

BTMediaplus si focalizzerà prima sulla pubblicità all'aperto in quanto (1) gli operatori hanno bisogno di creare un valore aggiunto maggiore per i loro mezzi pubblicitari (esempio i cartelloni), (2) il mercato della pubblicità all'aperto ha un potenziale mondiale e (3) i cartelloni restano uno dei più potenti media di massa nell'ambiente pubblico.

L'approccio BTMediaplus

BTMediaplus per prima cosa si dirigerà verso precisi clienti nel mercato francese, che sono già presenti a livello globale. E' molto probabile che alcuni pubblicitari saranno propensi ad aggiungere questa nuova caratteristica mentre altri no. Negli ultimi anni, avere un'ampia campagna in Europa è diventato indispensabile per alcuni pubblicitari (Levi's in 13 countries, Alcatel in 6 countries, ecc). Questi pubblicitari vorranno la soluzione BTMediaplus implementata in molti luoghi per la stessa campagna. Per tale ragione, inizialmente BTMediaplus prevede di espandersi rapidamente nelle operazioni internazionali concentrate in Europa (stima iniziale di 200 unità), in piani futuri di accompagnare i sui reparti chiave nei loro mercati globali. Sviluppare le vendite in nuovi paesi fa parte della strategia di crescita della BTMediaplus e potrebbe probabilmente verificarsi in due o tre anni in Europa, con un obiettivo di più lungo termine per penetrare con successo in Asia.

1. Come primo passo BTMediaplus conterà sulla sua base francese per sviluppare i primi apparecchi. Questo programma è sostenibile fin quando vi sono poche operazioni in essere e la maggior parte ad un livello di prova.
2. In secondo luogo, BTMediaplus cercherà partnership con distributori/VAR locali. BTMediaplus fornirà tutto il materiale e l'assistenza. E' più probabile che questi si prenderanno carico degli aspetti operativi (installazione, post-vendita, manutenzione).

Prendere i primi clienti era essenziale in quanto questi sarebbero diventati i punti di riferimento per tutti quelli che potenzialmente li avrebbero seguiti. Davvero avevano bisogno di assicurarsi che i primi clienti erano nomi riconosciuti internamente.

BTMediaplus per prima cosa avrà come obiettivo il mercato della pubblicità all'aperto francese che è il maggiormente sviluppato in Europa considerando le quote di mercato sull'intera pubblicità. BTMediaplus crede anche che il mercato francese sia il mercato più adatto per catturare potenziali partnership commerciali (i due maggiori attori: un operatore di pubblicità all'aperto e un produttore mondiale di cartelloni).

Tabella 1: Quote degli Investimenti dei Media per paese (%) – Investimenti globali in milioni di €

	Stampa	TV	All'aperto	Radio	Cinema	Investimenti Globali Milioni di €
Giappone	36,7	46,4	12,3	14,5	-	40,7
<i>Francia</i>	36,2	32,4	13,9	14,5	1,1	10
Belgio	45,3	38,4	5,8	9,3	1,2	2
Gran Bretagna	57,9	30,9	5,7	4,3	1,2	19
Spagna	45,7	41	4,6	7,9	0,8	5,5
Germania	63,9	26,3	4,7	4,1	1	18,5
Olanda	67,8	21,2	3,9	6,7	0,4	4
USA	44,7	38,7	3,3	13,3	-	139
Italia	41,2	51,5	2,4	4	0,9	8

BTMediaplus posizionerà la sua soluzione per i cartelloni elettronici (lavagne luminose, a tendina) nella fascia più elevata del mercato. Con i suoi reparti chiave, BTMediaplus sceglierà attentamente le localizzazioni mentre l'audience (il mercato target) sarà il più appropriato (ad esempio Parigi – La Defense, ecc). Per raggiungere ciò bisognerebbe utilizzare i seguenti cartelloni:

- Cartelloni 8m², 12m² e Tridimensionali dedicati all'evento/immagine in promozione;
- Billboard 2m² dedicati alla pubblicità promozionale sul sito.

Attualmente, ci sono 67,500 cartelloni con simili caratteristiche e l'azienda ha a disposizione un mercato considerevole. Floren stabilì che il principale obiettivo di vendita di BTMediaplus doveva avere come target il 30% della quota del mercato nel breve periodo (esempio due anni).

Tabella 2: Maggiori Operatori Pubblicitari francesi

FRANCIA	Quota di Mercato	Tabelloni Target
JC Decaux	40%	30 000
Clear Channel	30%	22 500
CBS Outdoor	20%	15 000

Floren sapeva che quello che l'azienda stava cercando di raggiungere era davvero sfidante ma era convinto che l'introduzione del loro approccio rivoluzionario stava per dargli un significativo vantaggio competitivo.

Competizione e Vantaggio Competitivo di BTMediaplus

Durante la fase di ricerca di mercato per la progettazione dell'idea di business, Floren aveva effettuato un'analisi competitiva delle aziende in fase di start-up attualmente posizionate nello stesso mercato e l'aveva riassunta come di seguito riportato:

1. Non c'era un progresso tecnico esplicito relativamente alle attuali tecnologie;
2. Il competitore più vicino sul mercato francese era KAM. Presentava una competitività tecnologica ma non un vantaggio commerciale;
3. Diverse aziende (MOB, SMP) avevano sviluppato un software progettato per scaricare e trasmettere dati con altri apparecchi Bluetooth ma le loro soluzioni non arrivavano a fornire un server Bluetooth.

Alla fine del 2010, tutti i competitori rimasero alla fase del test sul campo e ancora non avevano clienti che utilizzavano le loro tecnologie. C'è attualmente un importante trend nell'industria della telefonia mobile che sta cercando modalità per interagire all'interno dell'ambiente circostante. Diverse tecnologie già esistono portando ad un'ampia gamma di applicazioni. La competizione in questo campo è nell'Appendice 2.

La ricerca di Floren aveva anche identificato che BTMediaplus aveva alcuni vantaggi chiave paragonandola ai suoi competitori che presentò ai suoi colleghi nel seguente modo:

1. Benefici del Prodotto:
 - a. Accesso istantaneo e gratuito ad informazioni aggiuntive per apparecchi Bluetooth abilitati in un modo più semplice rispetto ad una cabina telefonica o ad un cercapersone;
 - b. La connessione è attivata dall'utilizzatore finale: il servizio non è invadente (diversamente dal SMS);

- c. Se paragonato ad una foto di una pubblicità scattata con la telecamera di un telefonino, il contenuto è molto più ricco e personalizzato.
2. Esperienza del team nelle telecomunicazioni (applicazioni inserite), progetti e gestione dell'innovazione, esperienze imprenditoriali, pubblicità e sviluppo del business. Le varie esperienze sono perfettamente complementari. La complementarietà del team è essa stessa un vantaggio competitivo: fornisce un network più ampio, offre diversi punti di vista e promuove la creatività.
3. Il vantaggio competitivo del pioniere sarà sostenuto dal marchio, dalla licenza tecnologica e da una costante innovazione.
4. BTMediaplus beneficia del supporto di autorevoli professionisti.
5. Proprietà Intellettuale: il sistema interattivo è stato brevettato per INPI (l'estensione mondiale è in corso), BTMediaplus è un marchio depositato.
6. Partnership strategiche: processo del ciclo dell'innovazione basato sulle partnership tecnologiche.
7. Modularità e reattività del prodotto: il sistema interattivo è la soluzione migliore in questo ambito. Grazie alla sua concezione intrinseca, può essere facilmente aggiornata (scaricando il software), fornendo reattività e capacità di sviluppare nuovi servizi.
8. Lead time rapido: con le sue forti partnership industriali, BTMediaplus può rapidamente fornire un prodotto funzionante in un ambiente con proprie caratteristiche.

Ma Floren sapeva che avere un vantaggio competitivo sulla carta non dava un successo all'azienda, avrebbe avuto bisogno di dimostrare chiaramente questi vantaggi nel mercato.

Il Modello di Business

Il piano della BTMediaplus era offrire ai pubblicitari una pubblicità interattiva attraverso gli operatori pubblicitari. Il periodo consueto della pubblicità è una settimana e BTMediaplus può facilitare questo processo attuando le seguenti azioni:

1. BTMediaplus setta l'hardware;
2. BTMediaplus formatta i messaggi complementari consentendo ai pubblicitari di arricchire la propria campagna pubblicitaria;
3. BTMediaplus abilita gli utilizzatori ad accedere direttamente e memorizzare il valore aggiunto dell'informazione gratuitamente.

Una volta che sono stati fatti questi passi, BTMediaplus quindi setta il suo sistema interattivo all'interno dell'hardware degli operatori di pubblicità. Il modello di business per supportare queste attività funziona in due modi:

- Un modulo hardware è venduto al suo costo (gli operatori pubblicitari sono abituati al proprio hardware):
- L'utilizzo dell'interattività è venduta a pannello e per settimana.

Investendo nell'hardware, gli operatori pubblicitari continueranno a mantenere il controllo dei loro asset. Mentre l'interattività gli darà l'opportunità di offrire un nuovo servizio ai pubblicitari. Ciò fornisce una fonte di differenziazione strategica per il pubblicitario e un business ripetuto per BTMediaplus. In aggiunta, includendo un link WAP/Web nel messaggio, BTMediaplus moltiplicherà le opportunità per gli utilizzatori di connettersi al sito web mobile dei pubblicitari. I pubblicitari non recupereranno il loro investimento soltanto con un aumento delle vendite ma anche attraverso ricavi condivisi con gli operatori di telefonia mobile.

Il prezzo del servizio è calcolato per una settimana di pubblicità e per un pannello. Il ricavo medio “per pannello e per settimana” è di €100. Gli operatori pubblicitari hanno già valutato che avrebbero potuto aggiungere ai loro clienti (i pubblicitari) almeno il 20 per cento in più per questo nuovo servizio. Su una metà della quota dei ricavi tra gli operatori pubblicitari e BTMediaplus, BTMediaplus sarebbe autorizzato ad addebitare almeno €10. Il prezzo finale dell'hardware è circa €600 (€500 + 20 per cento per coprire le spese generali) e questa stima include il costo dei componenti così come il processo di produzione. Questo prezzo diminuirà per gli effetti di scala e la riduzione del prezzo. Un simile investimento rappresenta il 4,5 per cento del prezzo totale di acquisto di un cartellone (€13,00) e rappresenta un investimento iniziale accettabile per gli operatori pubblicitari. Floren capiva che il progetto BTMediaplus aveva bisogno di essere costruito con una partnership strategica e perciò identificare autorevoli organizzazioni con cui collaborare stava diventando criticamente importante per la sostenibilità dell'organizzazione.

Grazie al background tecnico dei fondatori e alle relazioni con la regione di Lione, BTMediaplus lavorava strettamente con un rinomato laboratorio nelle tecnologie wireless. Uno di questi laboratori lavorava con il Centro R&S della Nokia e immediatamente individuarono un interesse comune con BTMediaplus. Come risultato di questi contatti, BTMediaplus notò anche il progresso tecnologico della tecnologia RFID. L'esperienza passata dei fondatori permise a BTMediaplus anche di lavorare a stretto contatto con un importante fornitore di hardware per applicazioni con forti limitazioni (Aerei, EADS). Questa partnership permise a BTMediaplus di fornire un prodotto funzionante e affidabile nell'ambiente in cui è inserito. BTMediaplus beneficia anche del supporto di uno dei tre maggiori operatori di pubblicità all'aperto. In ultimo, il progetto BTMediaplus è supportato da

istituzioni nazionali inclusa OSEO e da incubatori con un'alta reputazione nell'area dell'accompagnamento alle start-up. Floren sentì che l'azienda aveva creato un buon network per la collaborazione ma aveva anche compreso che tale partnership necessitava di essere continuamente rinnovata.

Strategia di Marketing

Guardando al futuro, Floren sentiva che BTMediaplus era un'innovazione che sarebbe stata accettata favorevolmente dal pubblico. Tuttavia, come con qualsiasi servizio del quale le persone non sono inizialmente informate, un'importante e attenta progettazione della fase di marketing doveva essere effettuata. Floren percepì che la prima fase di marketing (in termini di segmenti target e strategie pubblicitarie) necessitava di essere centrata su una formazione di marketing e perciò doveva essere suddivisa in due step:

1. Obiettivo *primi adottatori* attraverso strumenti di marketing alternativi e di nicchia;
2. Obiettivo *successivi adottatori* attraverso approcci tradizionali e dei mass media.

Tale parte della strategia di marketing avrebbe l'obiettivo di catturare i *primi adottatori*. Questi tendono ad essere opinion leader e giocheranno un ruolo chiave nel processo di diffusione dell'innovazione, aumentando la consapevolezza e l'interesse o attraverso il passaparola o mostrando che il servizio esiste e può essere facilmente utilizzato. I due gruppi di primi adottatori identificati furono:

- Giovani tra i 16 e i 22 anni, che ricevono denaro considerevole dai loro genitori e lo spendono in giochi, musica e telefonini;
- Professionisti di successo, dai 25 ai 35 anni, a cui piacciono le nuove tecnologie e i gadget, sono orientati alla carriera e vogliono sempre il meglio per se stessi.

Questi due gruppi hanno i seguenti punti in comune:

- Sono i primi ad adottare le innovazioni in telefonia mobile (giovani, cittadini) e in generale in apparecchiature tecnologiche (professionisti di successo). In quanto tali, sono i gruppi con un più alto tasso di utilizzo di Bluetooth.
- Utilizzano i loro apparecchi totalmente e non si limitano alle chiamate vocali. Gli adolescenti accedono a musica e videogiochi. I professionisti altamente tecnologici lo utilizzano per la propria pianificazione, e-mail, accesso a internet, raccolta di dati, ecc.
- Hanno una vita sociale attiva e sono propensi ad apprendere di più su ciò che incontra i propri gusti.

BTMediaplus è convinto che questi due gruppi possono essere raggiunti meglio con strategie di marketing personalizzate. Avranno una rapida padronanza del servizio BTMediaplus e

saranno in grado di accedere al servizio direttamente. Non avranno bisogno di installare sul loro apparecchio il Modulo Client di BTMediaplus per utilizzare il servizio. Il Modulo Client di BTMediaplus è soprattutto una scorciatoia e, inserito sul telefono, non si avrebbe bisogno di navigare in menu tediosi e faticosi per configurare l'accesso Bluetooth. BTMediaplus crede che questa caratteristica non sarà necessaria per questi due gruppi di primi adottatori. Perciò la strategia di marketing per i primi adottatori sarà:

- Pubblicità di eventi: BTMediaplus cercherà partnership che gestiscono eventi speciali, soprattutto concerti per giovani e fiere/convention per professionisti. Si vogliono avere maggiori informazioni quando si sta per partecipare a tali eventi ed è facile presentare la soluzione BTMediaplus sul biglietto o brochure.
- Pubblicità localizzata: BTMediaplus pensa che l'annuncio pubblicitario in pochi punti strategici permetterebbe all'azienda di catturare una gran parte di questi due gruppi: in poche grandi e rinomate scuole e università per i giovani, alcuni punti chiave di passaggio in centri di affari per i professionisti. L'azienda cercherà dei *co-branding* con operatori di comunicazione all'aperto insediati in questi punti, installerà i moduli sui cartelloni circostanti, e setterà una cabina temporanea dove rappresentanti dell'azienda presenteranno e spiegheranno il servizio.
- Passaparola e pubbliche relazioni: l'innovazione di BTMediaplus sarà un concreto esempio di un nuovo servizio Bluetooth B2C. Dovrebbe suscitare attenzione con un buon piano di PR.
- Pubblicità con la stampa: in misura minore, BTMediaplus pianifica di fare pubblicità su specifici giornali. La stampa, rispetto a radio e TV, sarà adatta alla spiegazione visiva del servizio.

Si stima che la prima fase dura dai sei mesi ad un anno con un budget di €300,00.

Nella seconda fase, l'obiettivo sarà portare i “*successivi*” ad adottare il servizio – il mercato di massa. Questi sono costituiti da famiglie e da professionisti che hanno apparecchiature mobili ma non sono esplicitamente interessati alla tecnologia. L'azienda crede che queste categorie non useranno il servizio BTMediaplus a meno che non abbiano un modulo Client Mediaplus sul loro telefonino o PDA. Tuttavia, una volta installato, permette l'accesso al servizio BTMediaplus solo con un click. La strategia di marketing per il mercato di massa sarà basata sul marchio per aumentare la conoscenza e l'interesse (e le partnership) in modo da ridurre il costo di distribuzione del Modulo Client. A questo punto, lo scopo è di massimizzare il numero di persone che sono capaci di associare il logo BTMediaplus sui cartelloni alla

possibilità di prendere contenuti extra di valore. Le campagne pubblicitarie tradizionali (stampa in genere, TV, radio) possono raggiungere questo obiettivo. Ci sarà anche molta pubblicità su Internet (banner sui siti web dei mass media) dal momento che tali campagne possono indirizzare il cliente al sito web scaricando il Modulo Client BTMediaplus. Si è pianificata anche una significativa quantità di co-branding con operatori di comunicazione all'aperto in quanto queste partnership saranno necessarie per distribuire il Modulo Client BTMediaplus su larga scala. Due tipologie di partnership sono pianificate:

- Partnership dirette con operatori di telefonia mobile – il modello di Business di BTMediaplus può creare un traffico significativo su Internet Mobile (WAP, iMode). In quanto tale, sarà prezioso per gli operatori mobili. Potrebbero essere interessati nel co-branding, e persino nell'includere il Modulo Client di BTMediaplus direttamente sui loro pacchetti telefono. Questo potrebbe avere un enorme impatto sulla distribuzione del servizio BTMediaplus, ma non dovrebbe verificarsi all'inizio dal momento che i cicli commerciali degli operatori mobili sono molto lunghi.
- Partnership con distributori di applicazione per telefono mobile B2C – giochi e musica sul telefonini sono adesso mercati in forte espansione e necessitano di essere sfruttati. Molte aziende già distribuiscono moduli o contenuti direttamente all'utilizzatore. BTMediaplus potrebbe unirsi con le principali aziende per collegare il loro prodotto al Modulo Client di BTMediaplus. Per esempio, i partner prenderebbero una parte del ricavo dal traffico generato dai loro clienti.

Questa seconda fase durerà da uno a due anni con una stima di budget di €700,00.

Il piano di vendita

Lo scopo di BTMediaplus è immettere la sua idea interattiva sul mercato pubblicitario all'aperto come primo obiettivo. BTMediaplus poi rapidamente diversificherà le sue attività per eventi speciali. Il modello iniziale di business si basa sul pagamento per ogni modello di campagna ed il primo mercato geografico sarà la Francia. Lo scopo è di espandersi nei mercati internazionali in parte basandosi sull'attività internazionale dei suoi clienti iniziali. Il mercato francese sarà penetrato con la seguente strategia:

1. In primis, assicurarsi uno degli operatori all'aperto chiave mentre si lavora con pochi eventi speciali o fiere;
2. Quindi, mirando ad un mercato molto più ampio, con tutti gli operatori all'aperto e gli organizzatori di eventi speciali.

Il primo step sarà gestito dal responsabile delle vendite e da un venditore, che dedicheranno la maggior parte del tempo ed energia verso la lobbying con le aziende di comunicazione all'aperto. Il pubblicitario, responsabile del business della pubblicità, sarà un attore chiave in questo processo. Un più ampio team di vendita (fino a quattro posizioni permanenti) sarà reclutato nel secondo step. Dopo aver completato le attività di ricerca di marketing, Floren aveva notato che i clienti prioritari erano i seguenti:

1. Operatori di cartelloni all'aperto - Viacom, Clear Channel, JC Decaux,
2. Cinema/ multiplex - UGC, PATHE,
3. Operatori al chiuso (Cartelloni, schermi al Plasma) - Clear Channel,
4. Bigliettini per la pubblicità sui mezzi di trasporto - Clear channel, Metro,
5. Vicinanza ai cartelloni all'aperto - ICVcom, Resomag
6. Centri di Musica/teatro/spettacoli - Zenith, Palazzo dei congressi....
7. Festival (cinema, musica) - Cannes(the Midem),
8. Luoghi di fiera permanenti - Parigi, Lione.
9. Musei - La Vilette "cite de la science" a Parigi, Futuroscope...
10. Comuni - Lione, ...

Dopo un periodo di tre anni, BTMediaplus distribuirà la loro soluzione nei mercati europei attraverso i distributori/VAR. I distributori prenderanno tutto il materiale e l'assistenza da BTMediaplus e con molta probabilità si occuperanno di tutte le attività operative (installazione, assistenza post-vendita, manutenzione). Il modello di business si baserà sulla condivisione delle royalty. Il numero di download sarà monitorato da uno speciale chip inserito nell'apparecchio trasmittente.

E' intenzione di BTMediaplus implementare la sua soluzione software negli standard esistenti per creare servizi a valore aggiunto partendo dalle mature tecnologie wireless come Bluetooth e WiFi, BTMediaplus adotterà anche nuove tecnologie wireless per costruire nuovi servizi interattivi. Floren aveva anche deciso che il processo di sviluppo del prodotto dell'azienda sarebbe dovuto essere suddiviso in tre step con i relativi investimenti. Durante il primo step, BTMediaplus implementerebbe le fondamenta per l'interattività (approssimativamente 1 milione di euro); durante il secondo step, BTMediaplus arricchirebbe la sua soluzione iniziale con l'estensione del network (approssimativamente 1 milione di euro); e infine, come risultato degli sforzi precedenti, BTMediaplus implementerebbe sviluppi specifici per assicurarsi lo schieramento di massa (approssimativamente 1,6 milioni di euro).

Conclusioni

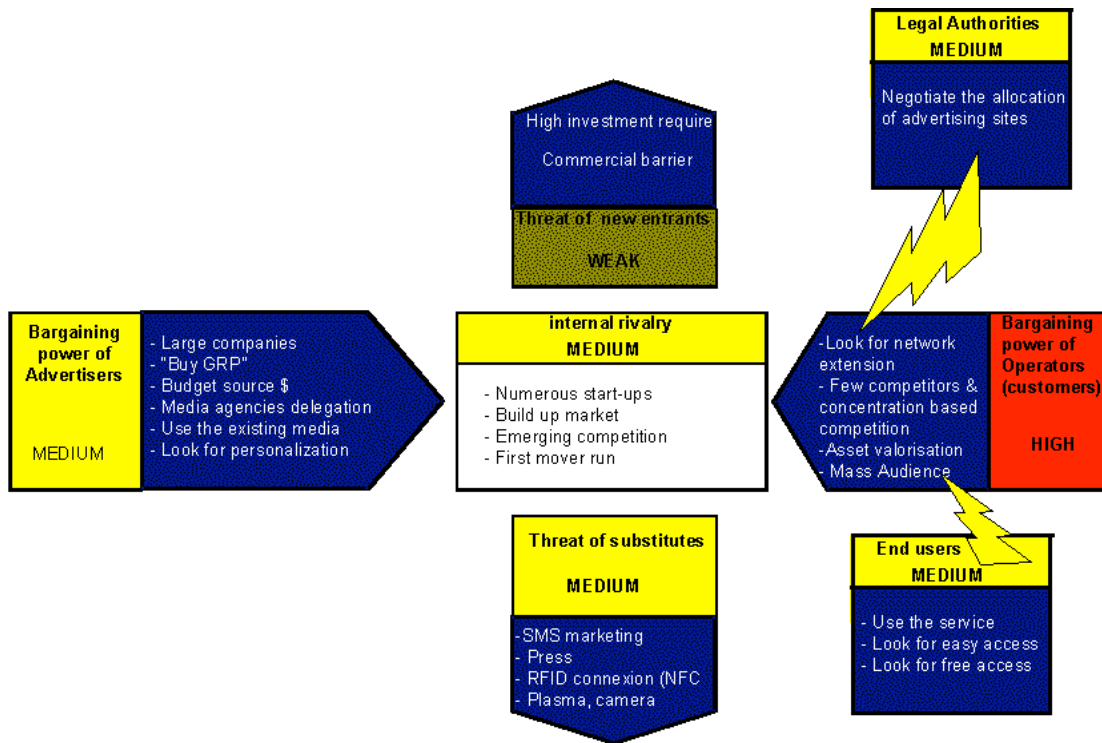
La sfida non era stata sottostimata dai fondatori dell'azienda in quanto Floren, Anten, Damen e Julen sapevano che avevano bisogno di inventarsi un'efficace strategia di market per entrare. L'industria del Bluetooth era un settore a rapida espansione con un tasso di crescita annuo totale degli apparecchi Bluetooth pari al 40 per cento. Le spedizioni internazionali dell'apparecchio Bluetooth nel 2007 superavano 100 milioni e si prevedeva di sostituirne 2 miliardi alla fine del 2009. Dato l'intervallo di trasmissione dei protocolli Bluetooth, i partner sapevano che erano limitati ad un marketing di prossimità/raggio corto (distanza tra 1 e 2 metri tra l'apparecchio trasmittente e ricevente). Inoltre, sapevano che Barcellona, basandosi su FuturLink, nel 2009 aveva lanciato il suo nuovo apparecchio FuturLink AP300x con una capacità espansa che permetteva fino a 84 connessioni simultanee con una trasmittente Bluetooth. L'associazione marketing sul Mobile aveva pubblicato nuovi dati sul *Mobile Couping e Best Practices*, e l'Europa risultava pioniera in questo segmento. Floren, Anten, Damen e Julen erano determinati ad emergere con un cambio di gioco rivendicando “ il loro pezzo di torta”. Non appena si sedettero intorno ad un tavolo, improvvisamente il telefono squillo; era Romen, il loro professore universitario di imprenditorialità. Egli aveva seguito la loro evoluzione e stava andando a Helsinki per incontrare gli alti dirigenti del dipartimento delle tecnologie emergenti di Nokia (NET). Romen aveva invitato il team ad andare con lui in Finlandia, e gli aveva detto che li avrebbe presentati al suo contatto e avrebbero avuto l'opportunità di dare il loro prodotto/applicazione a NET. Non appena Romen attaccò, il dibattito fu iniziato da Anten:

“Siamo davvero al punto in cui si dovrebbe prevedere di collaborare con il principale produttore di smartphone? Dovremmo andare in Finlandia? Il nostro mercato target iniziale non era la Francia? Cosa dovremmo fare?”

Tutti i loro programmi per il meeting erano stati buttati nel caos in quanto mai avevano preso in considerazione la possibilità di ricevere una telefonata che gli chiedesse di collaborare con una organizzazione come la Nokia. Floren si domandava se fossero dovuti andare o rimanere nel loro piano originale. Sentiva che, per prima cosa, avrebbero avuto bisogno di discutere dei vantaggi e degli inconvenienti dell'incontro con Nokia, poi avrebbero dovuto sviluppare una dettagliata proposta focalizzata su come poteva funzionare la collaborazione con Nokia e, alla fine, avrebbe avuto bisogno di prendere una decisione riguardo a quale strada fosse la migliore per il futuro di lungo periodo dell'azienda. Egli si domandò anche quale strada avrebbe fornito una strategia di uscita più proficua per i fondatori del business. C'era molto da

discutere e Floren, Anten, Damen e Julen avevano solo 24 ore per prendere delle decisioni importanti.

Appendice 1 L'analisi delle cinque forze di Porter



Operatori, fornitori e politiche di hardware

La pubblicità all'aperto rappresenta il 13% delle spese dei mass media. Questo mercato altamente concentrato (€1 miliardo), in Francia è dominato da tre attori importanti: JCDecaux (40%), Clear Channel (30%) & Cbs Outdoor (20%). Oggi il mercato è saturo con una guerra dei prezzi che continua. Questi attori solitamente controllano tutte le implementazioni innovative e possiedono un loro hardware e la progettazione. I fornitori sono numerosi e sono generalmente non abili nell'innovare. Il prezzo di acquisizione di un cartellone è di €13000. Possono integrare le innovazioni quando la tecnologia è in fase matura. Gli operatori devono regolarmente negoziare con le autorità per l'assegnazione dei siti pubblicitari. L'estensione del loro network dipende fortemente da loro.

Pubblicitari e agenzie pubblicitarie

Il loro principale interesse è incrementare l'esposizione e le vendite e affermare la loro differenziazione. Sono le fonti della finanza. I più grandi sono i rivenditori, i produttori di macchine e l'industria alimentare. Si affidano ad agenzie per progettare la loro campagna e sono obbligati a trattare con pochi operatori di mass media.

Audience

Le comunicazioni via telefonia mobile ed internet hanno trasformato il comportamento dei consumatori che stanno acquisendo familiarità con i nuovi servizi (SMS, e-mails, MMS, I-mode, Wap, Bluetooth). Quindi, i telefonini sono ancora utilizzati per diffondere l'informazione pubblicitaria ...ma gli utilizzatori finali non vogliono essere inondati da pubblicità inutile e vogliono servizi semplici e utili.

Appendice Due

Compezione nel mercato della Telefonia Mobile

Competitore	Prodotti competitivi	Sostitutivi	Tipologia	Mercato target
WW(Francia)	Cercapersone, contenuti pubblicitari aggiuntivi, soluzioni brevettate, spiegamento di specifici requisiti		Diretto	Poster, operatori di pannelli
HY (Inghilterra)	Contenuto scaricato sul telefono mobile e PDA, utilizzando la tecnologia e infrarossi (IR)		Diretto	Poster, pannelli, eventi, musei
KAM (Francia)	Targhetta sul hardware progettate per consentire di scaricare sul telefonino e PDA, basate sulla tecnologia Bluetooth.		Diretto	Poster, operatori di pannelli
MOB (Francia)	Software che permette di scaricare contenuti da fonti Bluetooth (tra PDA, telefonini)		Potenziale	Comunicazioni tra gli utilizzatori finali (inviare SMS gratuiti, entrare in contatto con altri utilizzatori, coupon)
SMP (US)	Software che permette di scaricare contenuti da fonti Bluetooth (tra PDA, telefonini)		Potenziale	Comunicazioni tra gli utilizzatori finali (inviare SMS gratuiti, entrare in contatto con altri utilizzatori, coupon)
Operatori di telecomunicazione		Wap Mobile internet, UMTS, punti wireless punti all'aperto (WIFI, Wimax)	Indiretto	Tulli gli impieghi del mobile
Operatori di telecomunicazione		marketing mobile SMS	Indiretto	Settore Pubblicità
Inserzionisti e settore stampa		Volantino, deplian	Indiretto	Settore della pubblicità per condizioni al chiuso
QUP, CY		Schermi animati	Indiretto	Vetrine
		Macchine fotografiche inserite in attrezzature mobili	Indiretto	Tutti gli impieghi del mobile