

Cinzia Parolini

# BUSINESS PLANNING

Dall'idea al progetto imprenditoriale

PEARSON

© 2011 Pearson Italia, Milano-Torino

Le informazioni contenute in questo libro sono state verificate e documentate con la massima cura possibile. Nessuna responsabilità derivante dal loro utilizzo potrà venire imputata agli Autori, a Pearson Italia S.p.A. o a ogni persona e società coinvolta nella creazione, produzione e distribuzione di questo libro.

Per i passi antologici, per le citazioni, per le riproduzioni grafiche, cartografiche e fotografiche appartenenti alla proprietà di terzi, inseriti in quest'opera, l'editore è a disposizione degli aventi diritto non potuti reperire nonché per eventuali non volute omissioni e/o errori di attribuzione nei riferimenti.

I diritti di riproduzione e di memorizzazione elettronica totale e parziale con qualsiasi mezzo, compresi i microfilm e le copie fotostatiche, sono riservati per tutti i paesi.

LA FOTOCOPIATURA DEI LIBRI È UN REATO Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, corso di Porta Romana n. 108, 20122 Milano, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org.

Realizzazione editoriale: Infostudio – Monza  
Grafica di copertina: Simone Tartaglia  
Stampa: Tip.Le.Co. San Bonico di Piacenza (PC)

Tutti i marchi citati nel testo sono di proprietà dei loro detentori.

978-88-7192-629-2

Printed in Italy  
1ª edizione: febbraio 2011

Ristampa  
00 01 02 03 04

Anno  
11 12 13 14 15

*A Martina. Che possa sempre avere  
grandi sogni e la voglia di realizzarli*



## SOMMARIO

<b>Premessa</b>	<b>XI</b>
<b>Capitolo 1 – Il viaggio e la meta</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Che cos'è un business plan e perché lo si redige</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Dall'idea al modello di business</b>	<b>4</b>
Come nascono le idee di business	4
Gli elementi di un modello di business	7
Modelli di business multipli	12
<b>1.3 Dal modello di business al modello operativo e finanziario</b>	<b>13</b>
Il modello finanziario	14
<b>1.4 L'indice del business plan</b>	<b>15</b>
<b>Appendice tecnica al Capitolo 1</b>	<b>23</b>
Organizzare un file con Word	23
<b>Capitolo 2 – Il mercato</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Orientarsi al mercato</b>	<b>25</b>
<b>2.2 L'analisi del processo di acquisto e di consumo</b>	<b>28</b>
Le fasi del processo di acquisto e di consumo	28
I ruoli nel processo di acquisto e di consumo	30
L'analisi del processo di acquisto e di consumo	31
Le specificità dei mercati business rispetto ai mercati consumer	37
<b>2.3 La segmentazione del mercato</b>	<b>38</b>
I criteri di segmentazione	38
Come segmentare?	42
Segmentazione, targeting e posizionamento	46
<b>2.4 Le determinanti del potere contrattuale dei clienti</b>	<b>49</b>
Le determinanti della sensibilità al prezzo	50
La possibilità di usare la leva contrattuale	54
Come utilizzare l'analisi del potere contrattuale del cliente	58
<b>2.5 Le ricerche di mercato e la stima della domanda</b>	<b>58</b>
Le finalità delle ricerche di mercato	59
La stima della domanda	60

<b>Appendice tecnica al Capitolo 2</b>	<b>69</b>
Le fonti di informazione sul mercato	69
Banche dati a pagamento	70
Le tabelle pivot per l'analisi dei dati di mercato	71
Uso dei fogli elettronici per le analisi di tendenza	72
Uso di servizi online per l'erogazione di questionari a basso costo	77
<b>Capitolo 3 – La concorrenza</b>	<b>79</b>
<b>3.1 Come e perché analizzare la concorrenza</b>	<b>79</b>
<b>3.2 Le determinanti del confronto con i concorrenti diretti</b>	<b>83</b>
Fattori competitivi legati al rapporto con i clienti	83
Struttura di costo del settore	84
Le economie di scala	88
Struttura dei costi, economie di scala e dinamiche competitive	92
Esternalità di rete	94
Beni sistemici	95
Le economie di raggio d'azione	96
Crowdsourcing e open sourcing	101
<b>3.3 La competizione indiretta</b>	<b>102</b>
I potenziali entranti	103
I fornitori di beni sostitutivi	110
I fornitori di beni complementari	112
<b>3.4 Forze competitive e attrattività del business</b>	<b>113</b>
<b>3.5 L'analisi del settore in contesti competitivi non chiaramente definiti</b>	<b>115</b>
<b>Appendice tecnica al Capitolo 3</b>	<b>119</b>
I grafici di Excel per l'analisi dei competitor	119
<b>Capitolo 4 – Il sistema di offerta e di comunicazione</b>	<b>121</b>
<b>4.1 Brainstorming... con qualche regola</b>	<b>121</b>
<b>4.2 Gli elementi del sistema di offerta</b>	<b>127</b>
La classificazione per natura	127
Classificazione per grado di controllo dell'elemento	136
La distinzione fra elementi core ed elementi periferici	137
La distinzione fra fattori igienici e fattori motivanti	138
<b>4.3 La definizione di una Unique Selling Proposition</b>	<b>139</b>
<b>4.4 La politica di comunicazione</b>	<b>143</b>
L'audience che si vuole raggiungere	143
Gli obiettivi della politica di comunicazione	144
Il messaggio che si intende comunicare	145
I canali e gli strumenti della politica di comunicazione	146
<b>Capitolo 5 – Il sistema di creazione del valore e la struttura aziendale</b>	<b>151</b>
<b>5.1 Il sistema di creazione del valore</b>	<b>152</b>
<b>5.2 Gli elementi della struttura aziendale</b>	<b>158</b>
<b>5.3 Le scelte di make, buy o connect</b>	<b>167</b>

<b>Capitolo 6 – Il modello operativo</b>	<b>171</b>
<b>6.1 I bilanci previsionali come modelli di simulazione</b>	<b>172</b>
<b>6.2 Le gestioni aziendali</b>	<b>174</b>
<b>6.3 Il revenue model</b>	<b>178</b>
Articolazione delle fonti di ricavo	178
Articolazione dei prezzi	179
Dinamica della clientela	185
Comportamento di acquisto della clientela	189
<b>6.4 Il modello dei costi operativi</b>	<b>191</b>
Costi legati ai volumi effettivi	192
Costi legati alla capacità produttiva	194
Costi legati allo sviluppo	196
L'analisi costi-volumi-risultati	197
Analisi del punto di pareggio e bilancio previsionale	201
<b>6.5 Il working capital</b>	<b>202</b>
Il CCN tradizionale	203
Il CCN operativo o working capital	205
<b>6.6 Le immobilizzazioni operative</b>	<b>210</b>
<b>Appendice tecnica al Capitolo 6</b>	<b>213</b>
Le tabelle a doppia entrata	213
Modalità di calcolo di alcune voci complesse di gestione operativa	214
<b>Capitolo 7 – Il modello finanziario e il bilancio previsionale</b>	<b>221</b>
<b>7.1 Le previsioni economico-finanziarie nel business plan</b>	<b>221</b>
Lo schema di riclassificazione del conto economico previsionale	224
Lo schema di riclassificazione dello stato patrimoniale previsionale	226
Il budget di cassa	227
<b>7.2 Le fasi nella stesura del bilancio previsionale</b>	<b>229</b>
<b>7.3 La gestione finanziaria</b>	<b>235</b>
La gestione finanziaria passiva	235
La gestione finanziaria attiva	238
<b>7.4 La gestione fiscale</b>	<b>240</b>
<b>Capitolo 8 – La valutazione del progetto imprenditoriale</b>	<b>241</b>
<b>8.1 La valutazione qualitativa di un business plan</b>	<b>241</b>
<b>8.2 La valutazione basata sui bilanci previsionali</b>	<b>244</b>
<b>8.3 Il metodo dei flussi di cassa attualizzati</b>	<b>251</b>
Il valore attuale dei flussi di cassa nel periodo di previsione	252
La stima del valore residuo oltre l'orizzonte di previsione	260
<b>8.4 Il metodo dell'EVA</b>	<b>263</b>
<b>8.5 I limiti dei modelli quantitativi nella valutazione del progetto</b>	<b>265</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>267</b>