

## BILANCIO

---

### *Il business plan – seconda parte*

Nel **precedente articolo** (<http://www.ecnews.it/business-plan-parte/>) abbiamo delineato i principali componenti di questo documento analizzando la composizione dei **primi due capitoli**, ovvero l'*executive summary* e il profilo societario e finanziario. In **questo articolo** ci soffermeremo sui **successivi due capitoli**: il **mercato** e l'**ambiente competitivo**.

#### Il mercato

Per valutare lo scenario del mercato è necessario determinarne **potenzialità** e **dimensione**, nonché tendenze e previsioni nel **breve periodo**. Per trasmettere queste informazioni sarà necessario fornire **dati** sia sul **settore** sia sul **mercato** di appartenenza, **confrontando crescita e tendenze**, anche solo da un punto di vista grafico. A questo proposito uno degli strumenti maggiormente utilizzati è il **CAGR**, (*Compound Annual Growth Rate*) che misura la crescita media tra un anno e il successivo tenendo in considerazione la capitalizzazione tra un anno e l'altro. In altre parole, se volessimo calcolare la crescita di un valore che passa da 200 a 1000 in 5 anni, non potremmo semplicemente calcolare la differenza tra i due valori e dividere per cinque perché questo tasso non terrebbe conto della capitalizzazione della crescita stessa. Oltre al CAGR, per comporre l'analisi strategica è utile fare riferimento anche al **modello SCP** (*Structure, Conduct & Performance*) finalizzato a comprendere come l'insieme di offerta, domanda e caratteristiche di un certo settore influiscano sulla condotta e *performance* di un *business*. La forza di questo modello è la sintesi, poiché tutte le informazioni devono stare entro una griglia.

#### *Structure*

Descrive le caratteristiche, laEsamina le modalità attraversoRisultati del mercato. Nel lungo numerosità di offerta e domanda,le quali si svolge il *business*periodo, un mercato profittevole la differenziazione e le barriere descrivendo le macro-strategietenderà sempre a diminuire i all'entrata presenti in unche i *player* adottano o lemargini, poiché, in assenza di mercato. Da questa categoriatendenze che si rendono evidenti barriere importanti all'entrata, deve essere possibile capire chinelle modalità competitive. attirerà le attenzioni di altre compra e chi vende. aziende.

#### *Conduct*

#### *Performance*

Il posizionamento e l'analisi della concorrenza mostra come l'azienda si pone o viene percepita rispetto agli altri concorrenti. Un'azienda con **produzione standard** avrà una grossa efficienza e potrà puntare a detenere una **cost leadership**. Diversamente, se il **prodotto** è **esclusivo** per clienti selezionati, il prezzo sarà più alto e sarà possibile raggiungere una **price**

## leadership.

Numer Pochi  
 o diMolti LEADERSHIP DI COSTO  
 clienti

Standard  
 Tipo di produzione

LEADERSHIP DI MERCATO

Su commessa

Sarà inoltre interessante capire il livello di **verticalizzazione** dell'azienda, ovvero valutare quanti **processi** aziendali **non critici** sono svolti da funzioni **interne** all'azienda stessa, descrivendo la scelta c.d. "**Make or Buy**".

## Ambiente competitivo

Il **vantaggio competitivo**, inteso come la **capacità** di un'azienda di **svolgere** una o più **attività** a **livelli** che i **concorrenti non possono o non vogliono raggiungere**, può derivare da risorse diverse come la capacità finanziaria, l'organizzazione, la tecnologia e particolari competenze. L'analisi dell'ambiente competitivo può essere affrontato utilizzando il "**modello di Porter**" che interpreta la strategica aziendale attraverso l'analisi di cinque forze che influiscono sulla redditività del settore.

### Modello di Porter

Entrata di nuoviProduttori di beniPotere contrattualePotere contrattualeConcorrenza tra  
 concorrenti sostitutivi dei fornitori dei clienti imprese presenti

Un altro utile strumento è l'analisi **SWOT**, che evidenzia i punti di forza e di debolezza di un'azienda su quattro aree: *Strenght* (Punti di forza), *Weaknesses* (Punti di debolezza), *Opportunities* (Opportunità) and *Threats* (Minacce).

L'analisi SWOT