

BILANCIO

Il business plan – seconda parte

di Luca Dal Prato

Nel [precedente articolo](#) 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, la numerosità di offerta e domanda, la differenziazione e le barriere all'entrata presenti in un mercato. Da questa categoria deve essere possibile capire chi compra e chi vende.

Conduct

Esamina le modalità attraverso le quali si svolge il *business* descrivendo le macro-strategie che i *player* adottano o le tendenze che si rendono evidenti nelle modalità competitive.

Performance

Risultati del mercato. Nel lungo periodo, un mercato profittevole tenderà sempre a diminuire i margini, poiché, in assenza di barriere importanti all'entrata, attirerà le attenzioni di altre aziende.

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 di Molti **LEADERSHIP DI COSTO**
 clienti

LEADERSHIP DI MERCATO

Standard
 Tipo di produzione

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 nuovi concorrenti	Produttori di beni sostitutivi	Potere contrattuale dei fornitori	Potere contrattuale dei clienti	Concorrenza tra 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

Master di specializzazione

TEMI E QUESTIONI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

CON BRUNO DE ROSA

Milano Firenze