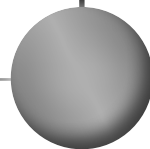


# Indice



XI *Informazioni sugli autori*

XIII *Prefazione*

## 3 PARTE I Il quadro generale

### 5 Capitolo 1 Introduzione alla pianificazione strategica di mercato

9 1.1 Perché pianificare?

10 1.2 Cosa dovrebbero includere i piani aziendali?

*1.2.1 Qual è la strategia di mercato della mia impresa? p. 10; 1.2.2 Quali sono i clienti del mio mercato di riferimento? p. 11; 1.2.3 Qual è la mia proposta di valore? p. 11; 1.2.4 Qual è il mio modello di business? p. 11; 1.2.5 Quali sono gli obiettivi di mercato e di marketing? p. 12; 1.2.6 Qual è la prospettiva del mercato? p. 12; 1.2.7 Come implemento la mia strategia? p. 13; 1.2.8 Di quali risorse ho bisogno? p. 13; 1.2.9 Quali risultati economico/finanziari mi aspetto? p. 13; 1.2.10 Come verranno monitorati i progressi e le prestazioni? p. 13*

13 1.3 Quali sono alcuni tipi comuni di business plan?

14 1.4 In che modo azienda e pianificazione aziendale interagiscono?

15 1.5 Cosa puoi imparare da questo libro

16 1.6 Che cosa trattano i restanti capitoli?

18 1.7 Qualche consiglio prima di andare avanti

- 19 Note
- 20 **Caso Studio:** Fiorentini Alimentari
- 25 **Capitolo 2 La strategia di mercato** Le fondamenta del piano aziendale
- 25 2.1 Le due prospettive della strategia
- 2.1.1 La strategia dal punto di vista della teoria dei giochi p. 26; 2.1.2 La strategia dal punto di vista dell'ambiente p. 26
- 27 2.2 Il vantaggio competitivo
- 2.2.1 Sostenibilità p. 28; 2.2.2 Trasparenza p. 28; 2.2.3 Accessibilità p. 28; 2.2.4 Potenzialità e durata p. 29
- 32 2.3 Definire il vantaggio competitivo e il mercato
- 2.3.1 Vantaggi di costo p. 32; 2.3.2 Economie di scala p. 33; 2.3.3 Economie di diversificazione (o di scopo) p. 35; 2.3.4 Economie di esperienza p. 36; 2.3.5 Potere contrattuale e integrazione verticale p. 37; 2.3.6 Vantaggi della differenziazione p. 38; 2.3.7 Differenziazione verticale/orizzontale e funzionale «illusoria» p. 38; 2.3.8 Posizionamento» p. 40
- 41 2.4 Efficacia operativa e vantaggio competitivo
- 43 2.5 Il vantaggio competitivo da un'altra angolazione
- 2.5.1 Dimensioni p. 43; 2.5.2 Accesso p. 45; 2.5.3 Flessibilità p. 46
- 48 2.6 Le strategie di base di Porter
- 51 2.7 La strategie one-to-one
- 55 2.8 Decisioni strategiche, impegno e tempistica
- 56 2.9 Punti chiave
- 59 Argomenti e domande di discussione
- 60 Note
- 63 **Caso Studio:** Bonfiglioli
- 69 **Capitolo 3 Ideare un modello di business**
- 69 3.1 L'esempio dell'organizzatore *Q Grip*
- 71 3.2 Identificare il modello di business
- 3.2.1 Catene del valore p. 71; 3.2.2 Servizi valore aggiunto p. 73; 3.2.3 Intermediari p. 74; 3.2.4 Aziende «virtuali» p. 75; 3.2.5 Aziende in franchising p. 75; 3.2.6 Contratti di licenza p. 76; 3.2.7 Aziende in «rete» p. 77;
- 78 3.3 Sviluppare il modello di business
- 3.3.1 Formulare una proposta di valore p. 78; 3.3.2 Dare tridimensionalità all'attività p. 82; 3.3.3 Aggiungere un diagramma di flusso al modello p. 85
- 89 3.4 Punti chiave
- 89 Argomenti e domande di discussione
- 90 Note
- 91 **Caso Studio:** Dole Italia
- 95 **Capitolo 4 Come gestire i costi e la prospettiva finanziaria**
- 96 4.1 I primi passi
- 4.1.1 Previsione relativa agli elementi di capitale p. 96; 4.1.2 Stima delle spese operative p. 97; 4.1.3 Le risorse umane p. 98; 4.1.4 Materiali e merci per la rivendita p. 99; 4.1.5 Altre spese operative e outsourcing p. 100
- 101 4.2 Eseguire i controlli economico finanziari
- 4.2.1 Analisi del payback p. 101; 4.2.2 L'analisi del punto di pareggio p. 102

- 108 4.4 Punti chiave
- 109 Argomenti e domande di discussione
- 109 Note
- 110 **Caso Studio:** Bologna Gomme
- 115 **Capitolo 5 Pianificazione aziendale strategica**
- 116 5.1 Strategia di mercato e modello di business
- 117 5.2 Come tradurre la strategia di mercato in obiettivi, attività e risorse richieste  
5.2.1 Piani e programmi funzionali p. 118; 5.2.2 L'analisi del punto di pareggio p. 118; 5.2.3 Coerenza interna, verticale e orizzontale p. 119; 5.2.4 Traguardi e obiettivi p. 120; 5.2.5 Partecipazione al processo di pianificazione p. 120
- 121 5.3 Approfondimenti sui piani di marketing  
5.3.1 Marketing mirato, posizionamento e marketing mix rivisitati p. 121; 5.3.2 Il marketing transazionale e quello relazionale p. 122; 5.3.3 Attività di pianificazione di marketing p. 124
- 126 5.4 Punti chiave
- 127 5.5 Ricorda
- 128 Argomenti e domande di discussione
- 128 Note
- 129 **Caso Studio:** SCM Group
- 133 **Capitolo 6 Come gestire il processo di pianificazione**
- 134 6.1 Tre approcci alla pianificazione aziendale  
6.1.1 Pianificazione basata su previsioni p. 134; 6.1.2 Pianificazione basata su modelli p. 134; 6.1.3 Pianificazione centrata su argomenti p. 136
- 137 6.2 Argomentazione e pianificazione
- 138 6.3 Strutturare il processo di pianificazione
- 140 6.4 La pianificazione e l'elemento umano  
6.4.1 Fattori personali p. 141; 6.4.2 Apprendimento p. 141; 6.4.3 Emozione p. 143; 6.4.4 Dinamiche di gruppo p. 144; 6.4.5 La cultura aziendale p. 145; 6.4.6 Avvertimenti sulla competenza p. 148
- 149 6.5 Punti chiave
- 150 Argomenti e domande di discussione
- 151 Note
- 153 **Caso Studio:** Cesare Regnoli & Figlio
- 157 **PARTE II Prospettive avanzate e approfondimenti**
- 159 **Capitolo 7 Creare valore per gli azionisti creando valore per il cliente**
- 159 7.1 Il valore degli azionisti  
7.1.1 Valore del cliente (CV) e valore netto del cliente (NCV) p. 160; 7.1.2 Costo e valore aggiunto p. 161; 7.1.3 Concorrenza e prezzo p. 161; 7.1.4 Valore del cliente e selezione del cliente p. 161; 7.1.5 Costo e volume delle vendite p. 163; 7.1.6 Concorrenza e prezzo p. 163; 7.1.7 Competere, cooperare o investire in relazioni esterne p. 163; 7.1.8 Cooperazione p. 163; 7.1.9 Investire in relazioni esterne p. 166
- 166 7.2 Il valore del cliente

	7.2.1 Il valore dal punto di vista del consumatore p. 166; 7.2.2 Il valore da una prospettiva business-to-business p. 167; 7.2.3 Il valore dal punto di vista del distributore p. 169
170	<b>7.3 Scelta e fidelizzazione dei clienti</b>
	7.3.1 Il marketing di massa p. 170; 7.3.2 Il marketing mirato p. 171; 7.3.3 Variabili di segmentazione dei mercati p. 173; 7.3.4 Due approcci pratici alla segmentazione p. 176; 7.3.5 Selezione dei segmenti target p. 178; 7.3.6 Il marketing esplorativo e la selezione dei clienti p. 180; 7.3.7 Marketing one-to-one e fidelizzazione dei clienti p. 180
182	<b>7.4 Punti chiave</b>
183	Argomenti e domande di discussione
183	Note
185	<b>Caso Studio:</b> Banca di Bologna
189	<b>Capitolo 8 Analisi della situazione</b>
190	<b>8.1 Panoramica dell'analisi della situazione</b>
	8.1.1 Profilazione dei concorrenti p. 191; 8.1.2 Valutazione della domanda di mercato p. 193
194	<b>8.2 L'approccio swot all'analisi della situazione</b>
199	<b>8.3 L'avanzamento dell'analisi di situazione</b>
200	<b>8.4 Esame della situazione interna</b>
	8.4.1 Esame interno da una prospettiva basata sulle risorse p. 201; 8.4.2 Efficacia operativa p. 202
202	<b>8.5 Valutazione dell'ambiente limitrofo</b>
	8.5.1 L'ambiente limitrofo dalla prospettiva delle cinque forze di Porter p. 202; 8.5.2 Rivalità p. 203; 8.5.3 La minaccia dei nuovi entranti p. 203; 8.5.4 La minaccia dei prodotti sostitutivi p. 203; 8.5.5 Potere contrattuale degli acquirenti p. 204; 8.5.6 Potere contrattuale dei fornitori p. 204; 8.5.7 L'ambiente immediato dalla prospettiva della rete di valore p. 205
207	<b>8.6 Valutazione dell'ambiente periferico</b>
211	<b>8.7 Indagine strategica</b>
	8.7.1 Attacco aggressivo p. 212; 8.7.2 Pionierismo p. 213; 8.7.3 Vulnerabilità difensiva p. 214; 8.7.4 Prospettiva offensiva di aziende consolidate p. 215; 8.7.5 Diversificazione p. 217
218	<b>8.8 Punti chiave</b>
219	Argomenti e domande di discussione
220	Note
223	<b>Caso Studio:</b> Nimax
227	<b>Capitolo 9 Report analisi di situazione</b>
227	<b>9.1 Alcune linee guida per i report</b>
229	<b>9.2 Netflix VOD</b>
	9.2.1 Somiglianze e differenze tra le due attività p. 230; 9.2.2 La competizione nel noleggio di DVD p. 230; 9.2.3 La competizione nel VOD p. 231
233	<b>9.3 Report A</b>
238	<b>9.4 Report B</b>
243	<b>9.5 Punti di forza e di debolezza dei due report</b>
244	<b>9.6 Punti chiave</b>
244	Argomenti e domande di discussione
244	Note
246	<b>Caso Studio:</b> Cerved

- 255 **Capitolo 10 Come affrontare le incertezze**
- 256 10.1 Due esempi di pianificazione  
*10.1.1 Top Shape p. 256; 10.1.2 Città in espansione negli Stati Uniti d'America p. 258*
- 259 10.2 Colmare le lacune di conoscenza per ridurre l'incertezza
- 260 10.3 Spiegare ipotesi e affermazioni per ridurre l'incertezza
- 261 10.4 Costruire scenari per gestire l'incertezza
- 263 10.5 Analisi di sensibilità e valutazione del rischio di ribasso
- 264 10.6 Punti chiave
- 265 Argomenti e domande di discussione
- 266 Note
- 267 **Caso Studio:** Dorelan
- 273 **Capitolo 11 Proiezione dei risultati economici e finanziari**
- 277 11.1 Una nota sul flusso di cassa
- 278 11.2 Un modello di rendiconto delle proiezioni finanziarie
- 282 11.3 Maggiori informazioni
- 283 Argomenti e domande di discussione
- 284 **Caso Studio:** Gelati PEPINO 1884
- 291 **PARTE III Scrivere per «finanziarsi»**
- 293 **Capitolo 12 Scrivere e presentare un business plan**
- 294 12.1 Scrivere un piano aziendale  
*12.1.1 Strutturare il corpo p. 295; 12.1.2 Natura dell'impresa p. 296; 12.1.3 Appendici p. 299*
- 300 12.2 Suggerimenti per la stesura
- 301 12.3 Fai la revisione finale
- 302 12.4 Proporre un business plan
- 305 12.5 Punti chiave
- 306 Argomenti e domande di discussione
- 307 Note
- 308 **Caso Studio:** Estra
- 311 **Capitolo 13 Raccogliere il capitale e scegliere la struttura giuridica di un'impresa**
- 313 13.1 La raccolta di capitale  
*13.1.1 Risorse personali p. 313; 13.1.2 Fondi senza vincoli p. 313; 13.1.3 Fondi con alcuni vincoli p. 314; 13.1.4 Fondi non personali con molti vincoli p. 316; 13.1.5 Prestiti aziendali convenzionali p. 318; 13.1.6 Prestiti aziendali garantiti dal MISE p. 319*
- 322 13.2 Scegliere la struttura giuridica dell'impresa
- 324 13.3 Punti chiave
- 325 Argomenti e domande di discussione
- 325 Note
- 327 **Caso Studio:** Velasca

331	<b>Capitolo 14 Monitoraggio delle prestazioni</b>
332	14.1 Analisi della varianza
332	14.2 Performance finanziaria nel contesto
334	14.3 Monitoraggio e misurazione multifase delle prestazioni
336	14.4 Analisi dei margini
338	14.5 Quota di mercato come metrica di performance
339	Argomenti e domande di discussione
339	Note
340	<b>Caso Studio: Marchesini Group</b>
345	<b>Appendici</b>
347	<b>Appendice 1 Un esempio di business plan: Lynn's Hair in Style</b>
347	Prefazione
348	Background
349	Lynn's Hair in Style Business Plan
373	Argomenti e domande di discussione
374	Note
375	<b>Appendice 2 C.ALLA lingerie</b> <b>Elegante lingerie di alto valore artigianale italiano</b>
375	Prefazione
377	C.ALLA Business Plan
400	Note
401	<i>Indice analitico</i>