

**PARTE PRIMA
GUIDA STRATEGICA**

1. STUDIO DI FATTIBILITÀ

1.1.	Finalità	pag.	5
1.2.	L'approccio adottato	pag.	5

2. LA FATTIBILITÀ DI MARKETING

2.1.	Definizione dell'area strategica di affari	pag.	11
2.2.	La stima della domanda corrente	pag.	13
2.3.	La stima della domanda futura	pag.	14
	2.3.1 Metodi soggettivi di previsione	pag.	15
	2.3.2 Metodi oggettivi di previsione	pag.	18
2.4.	L'analisi di settore	pag.	20
2.5.	L'analisi del vantaggio competitivo e dei fattori critici di successo	pag.	24
2.6.	Le analisi di marketing strategico	pag.	27
	2.6.1 La segmentazione	pag.	28
	2.6.2 La targetizzazione	pag.	31
	2.6.3 Il posizionamento	pag.	32
	2.6.4 Gli obiettivi di vendita	pag.	34
2.7.	Le analisi di marketing operativo	pag.	36
	2.7.1 Le politiche di prodotto	pag.	36
	2.7.2 Le politiche di prezzo	pag.	40
	2.7.3 Le politiche di distribuzione	pag.	42
	2.7.4 Le politiche di promozione/comunicazione	pag.	46

3. LA FATTIBILITÀ TECNOLOGICA

3.1.	Analisi dei fattori tecnologici	pag.	55
3.2.	Analisi dei processi tecnologici	pag.	56
3.3.	Impianto e capacità produttiva	pag.	58
3.4.	Il layout	pag.	61
3.5.	Piano delle risorse umane	pag.	63

4. LA FATTIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA

4.1.	Premessa	pag.	67
4.2.	Bilanci previsionali e loro riclassificazioni	pag.	67
4.3.	Indici di struttura patrimoniale e finanziaria	pag.	70
4.4.	Indici di redditività	pag.	72
4.5.	Analisi spazio-temporale	pag.	74
4.6.	Analisi dei flussi finanziari	pag.	74
4.7.	La valutazione complessiva dell'investimento	pag.	76

4.8.	Il metodo del valore attuale netto	pag.	77
4.9	Il tasso di sconto	pag.	78
4.10.	Il metodo del tasso interno di rendimento	pag.	79
4.11.	Il pay-back period	pag.	80
4.12.	La Break-Even Analysis	pag.	81
4.13.	La creazione di valore	pag.	82

PARTE SECONDA GUIDA OPERATIVA

5. COME REDIGERE IL BUSINESS PLAN

5.1.	Struttura del business plan	pag.	89
5.2.	Sommario	pag.	92
5.3.	Descrizione azienda	pag.	93
5.3.1	Sommario azienda	pag.	93
5.3.2	Descrizione dell'azienda	pag.	93
5.3.3	Assetto proprietario	pag.	93
5.3.4	Mission	pag.	94
5.3.5	Descrizione progetto	pag.	94
5.3.6	Risultati storici	pag.	95
5.3.7	Tabella risultati storici	pag.	95
5.3.8	Obiettivi economico-finanziari	pag.	95
5.4.	Fattibilità di mercato	pag.	96
5.4.1	Sommario del mercato	pag.	96
5.4.2	Descrizione del mercato	pag.	96
5.4.3	Crescita del mercato	pag.	97
5.4.4	Concorrenza	pag.	100
5.5.	Strategia di marketing	pag.	101
5.5.1	I Fattori Critici di Successo	pag.	101
5.5.2	Vantaggio competitivo	pag.	102
5.5.3	Obiettivi di marketing	pag.	102
5.5.4	Strategia di segmentazione	pag.	103
5.5.5	Scelta target di mercato (Targeting)	pag.	104
5.5.6	Posizionamento	pag.	105
5.5.7	Marketing-mix	pag.	106
5.5.8	Prodotto	pag.	106
5.5.9	Prezzo	pag.	106
5.5.10	Promozione/Comunicazione	pag.	107
5.5.11	Distribuzione	pag.	108
5.5.12	Piramide della strategia	pag.	108
5.6.	Fattibilità tecnica	pag.	109
5.6.1	Sommario fattibilità tecnica	pag.	109

5.6.2	Analisi degli investimenti	pag.	109
5.6.3	Immobilizzi di rilievo	pag.	110
5.6.4	Analisi tecnologica	pag.	111
5.6.5	Analisi dei fornitori	pag.	112
5.7.	Start-up	pag.	112
5.7.1	Descrizione	pag.	112
5.7.2	Tabella – Start-up	pag.	112
5.8.	Fattibilità economica-finanziaria	pag.	114
5.8.1	Previsione delle vendite	pag.	114
5.8.2	Assunzioni	pag.	118
5.8.3	Budget spese e contribuzione	pag.	120
5.8.4	Analisi di Break-Even	pag.	122
5.8.5	Analisi di Cash Flow	pag.	125
5.8.6	Analisi Stato Patrimoniale	pag.	126
5.8.7	Analisi indici economico-finanziari	pag.	129
5.9.	Fattibilità organizzativa	pag.	130
5.9.1	Implementazione del piano	pag.	130
5.9.2	Tabella dei tempi e Diagramma di Gantt	pag.	131
5.9.3	Organizzazione aziendale	pag.	132
5.9.4	Piano di emergenza	pag.	132

6. BUSINESS PLANNER: SOFTWARE PER LA REDAZIONE DEL PIANO DI FATTIBILITÀ

6.1.	Presentazione del software	pag.	137
6.2.	Business planner: caratteristiche tecniche e installazione	pag.	139
6.3.	Funzionamento del programma	pag.	144
6.4.	La creazione di un business plan internazionale	pag.	161
6.5.	Quick Business Plan	pag.	163
6.6.	Relazioni fondamentali fra le tabelle di calcolo	pag.	167

7. ESEMPIO OPERATIVO DI BUSINESS PLAN

7.1.	Presentazione del caso aziendale	pag.	183
7.2.	Il caso Dolce Pane	pag.	184
7.2.1	Sommario	pag.	185
7.2.2	Sommario azienda	pag.	185
7.2.3	Sommario del mercato	pag.	188
7.2.4	Strategia di marketing	pag.	197
7.2.5	Sommario fattibilità tecnica	pag.	207
7.2.6	Sommario fattibilità economico-finanziaria	pag.	213
7.2.7	Fattibilità organizzativa	pag.	225

8. BUSINESS PLAN E SVILUPPO INTERNAZIONALE

8.1.	Finalità del business plan internazionale	pag.	229
8.2.	Scelta della strategia internazionale	pag.	230

8.3.	Strategie di localizzazione geografica	pag.	232
8.4.	Strategie Prodotto/Paese/Mercato	pag.	237
8.4.1	Segmentazione	pag.	238
8.4.2	Concentrazione/diversificazione dalla presenza dei mercati esteri	pag.	238
8.5.	Strategie di ingresso per il mercato estero	pag.	240
8.5.1	Esportazione: produzione interna e vendita all'estero	pag.	241
8.5.2	Joint-venture: produzione estera come strategia di ingresso	pag.	242
8.5.3	Investimento diretto: produzione estera e distribuzione estera	pag.	245
8.5.4	Strategie di proprietà	pag.	245
8.6.	Strategie di marketing operativo per il mercato estero	pag.	247
8.6.1	Dimensioni del prodotto	pag.	248
8.6.2.	Decisioni di modifica del prodotto/servizio	pag.	248
8.6.3	Promozione	pag.	249
8.6.4	Pricing	pag.	252
8.6.5	Politiche distributive	pag.	253
8.7.	Lo sviluppo di un business plan internazionale	pag.	254

9. ESEMPIO OPERATIVO DI BUSINESS PLAN INTERNAZIONALE

9.1.	Presentazione del caso aziendale	pag.	263
9.2.	Il caso Fashion Cosmetics	pag.	263
9.2.1	Sommario	pag.	264
9.2.2	Sommario Azienda	pag.	265
9.2.3	Sommario del Mercato	pag.	267
9.2.4	Strategia di Marketing	pag.	271
9.2.5	Sommario Fattibilità Tecnica	pag.	275
9.2.6	Sommario Fattibilità Economico-Finanziaria	pag.	276
9.2.7	Fattibilità Organizzativa	pag.	286

10. BUSINESS PLAN E RISANAMENTO AZIENDALE

10.1.	Crisi e risanamento d'impresa	pag.	289
10.2.	Definizione di crisi aziendale	pag.	289
10.3.	Le cause della crisi	pag.	292
10.3.1	Le cause esogene	pag.	292
10.3.2	Le cause endogene	pag.	293
10.4.	Gli strumenti diagnostici per la crisi	pag.	296
10.5.	Come gestire la crisi	pag.	299
10.6.	Gli interventi di risanamento	pag.	302
10.6.1	La riconversione produttiva	pag.	302
10.6.2	Il riorientamento strategico	pag.	303
10.6.3	Il ridimensionamento e lo sviluppo dimensionale	pag.	303
10.6.4	La riorganizzazione interna ed esterna	pag.	304

10.6.5	La ristrutturazione tecnico-operativa	pag.	304
10.7.	Gli interventi sulla crisi alla luce della nuova legge fallimentare	pag.	306
10.7.1	Accordi di ristrutturazione dei debiti	pag.	306
10.7.2	Piani di risanamento	pag.	307
10.7.3	Il concordato preventivo	pag.	307
10.8.	Il piano di risanamento	pag.	309
10.9.	Alcune misure strategiche, gestionali e organizzative per il risanamento	pag.	312

11. ESEMPIO OPERATIVO DI BUSINESS PLAN PER IL RISANAMENTO

11.1.	Presentazione del caso aziendale	pag.	323
11.2.	Il caso Hotel Palace	pag.	323
11.2.1	Sommario	pag.	324
11.2.2	Sommario Azienda	pag.	324
11.2.3	Sommario di mercato	pag.	326
11.2.4	Strategia di marketing	pag.	332
11.2.5	Fattibilità economico-finanziaria	pag.	335
11.2.6	Fattibilità organizzativa	pag.	343

12. MODELLI DI BUSINESS ON LINE E STUDIO DI FATTIBILITÀ

12.1.	La rivoluzione digitale	pag.	347
12.2.	I modelli di business on line	pag.	347
12.3.	La struttura di un Web Business Plan	pag.	355
12.4.	Mission e business model	pag.	357
12.5.	Descrizione del mercato on line, crescita e trend	pag.	359
12.6.	Concorrenza web	pag.	361
12.7.	Fattori critici di successo e vantaggio competitivo on line	pag.	369
12.8.	Strategia di web marketing	pag.	369
12.9.	Strategia di vendita on line	pag.	369
12.10.	Strategia di segmentazione e targeting on line, posizionamento dell'azienda e del sito	pag.	370
12.11.	La comunicazione on-line	pag.	372
12.12.	La promozione on line	pag.	377
12.13.	Previsioni del traffico web	pag.	379
12.14.	Previsioni delle vendite internet	pag.	383
12.15.	Budget e spese del web	pag.	383
12.16.	Fattibilità organizzativa, implementazione del piano, organizzazione	pag.	391

13. ESEMPIO OPERATIVO DI BUSINESS PLAN ON LINE

13.1.	Presentazione del caso aziendale	pag.	395
13.2.	Il caso Tonic Software on line	pag.	395
13.2.1	Sommario	pag.	396
13.2.2	Sommario Azienda	pag.	397

13.2.3	Sommario del mercato	pag.	399
13.2.4	Strategia di marketing	pag.	409
13.2.5	Sommario fattibilità tecnica	pag.	417
13.2.6	Sommario fattibilità economico-finanziaria	pag.	418
13.2.7	Fattibilità organizzativa	pag.	434

14. STRUTTURA DI BUSINESS PLAN TRIENNALE

14.1.	Introduzione	pag.	441
14.2.	Le principali tabelle dell'ottica di piano triennale	pag.	441

15. ESEMPIO OPERATIVO DI BUSINESS PLAN TRIENNALE

15.1.	Presentazione del caso aziendale	pag.	455
15.2.	Il caso Hair Magic	pag.	455
15.2.1	Sommario	pag.	456
15.2.2	Sommario Azienda	pag.	456
15.2.3	Descrizione Azienda	pag.	456
15.2.4	Il mercato	pag.	459
15.2.5	Strategia di marketing	pag.	467
15.2.6	Fattibilità economico-finanziaria	pag.	470

16. FATTIBILITÀ GIURIDICO-FISCALE

16.1.	Introduzione	pag.	485
16.2.	Le procedure amministrative richieste	pag.	485
16.3.	Le principali formule di tassazione	pag.	487
16.4.	Le forme giuridiche previste	pag.	488
16.4.1	La ditta individuale	pag.	489
16.4.2	La società	pag.	491
16.4.3	La società di persone	pag.	492
16.4.4	La società di capitali	pag.	500
16.4.5	La società cooperativa	pag.	508
16.5.	La trasformazione societaria	pag.	513
16.6.	Conclusioni	pag.	516

17. ESEMPIO DI ANALISI FATTIBILITÀ GIURIDICO-FISCALE

17.1.	Presentazione del caso aziendale	pag.	521
17.2.	Il caso Tosco salumi	pag.	524
17.2.1	Sommario	pag.	524
17.2.2	Sommario Azienda	pag.	525
17.2.3	Il Mercato	pag.	529
17.2.4	Strategia di Marketing	pag.	532
17.2.5	Sommario Fattibilità Tecnica	pag.	534
17.2.6	Fattibilità Economico-Finanziaria	pag.	535

18. LA RICERCA DELLE FONTI DATI

18.1.	Il problema dei dati	pag.	543
18.2.	Strumenti legati ai motori di ricerca	pag.	543
18.2.1	Google	pag.	543
18.2.2	Keyword Planner	pag.	544
18.2.3	Google Trends	pag.	547
18.3.	Siti statistici istituzionali e privati	pag.	549
18.3.1	Siti generalisti	pag.	549
18.3.2	Siti settoriali	pag.	557
18.3.3	Siti commercio internazionale	pag.	560

19. BUSINESS PLAN E PREVENZIONE DELLE INSOLVENZE AZIENDALI

19.1.	Il modello Z-Score come strumento di prevenzione	pag.	565
19.2.	Uso strategico dello Z-Score nel Business Planner 2.0	pag.	569

20. BUSINESS MODEL E BUSINESS PLAN

20.1.	Il Business Model Canvas	pag.	587
20.2.	Procedura per la mappatura del Business Model Canvas	pag.	589
20.3.	Alcuni esempio di Business Model Canvas	pag.	593
20.4.	Business Model incorporato nel Business Plan: un esempio	pag.	597
20.4.1	Sommario	pag.	597
20.4.2	Analisi della situazione	pag.	598
20.4.3	Strategia di Marketing	pag.	605
20.4.4	Aspetti Economico-Finanziari	pag.	611
20.5.5	Pianificazione temporale	pag.	617

BIBLIOGRAFIA	pag.	619
---------------------	------	-----