

**Leggi qui sotto:**

- 1. CHE COSA OFFRIRE**
- 2. A CHI VENDERE**
- 3. QUALE STRUTTURA UTILIZZARE**
- 4. QUANTO SI PUO' GUADAGNARE**
- 5. QUANTO CAPITALE SERVE**

## **1. CHE COSA OFFRIRE**

*1. 1 - Elencate e descrivete i prodotti e i servizi che pensate di offrire alla vostra futura clientela e per ciascuno precisatene le caratteristiche.*

Una nuova impresa non deve avventurarsi sul mercato senza aver localizzato con precisione che cosa produrre e offrire. E' opportuno inoltre tener presente che, in qualunque attività, per avere successo, è preferibile essere innovativi proponendo, alla potenziale clientela, prodotti o servizi che siano in grado di andare incontro a bisogni non ancora soddisfatti o non soddisfatti nel modo ottimale in una determinata area.

In molti casi, scegliere che cosa offrire non è facile, a causa dei numerosi fattori che influenzano questa decisione: l'innovatività dei servizi o dei prodotti da offrire, le proprie conoscenze specifiche, le proprie capacità organizzative, le effettive possibilità di inserirsi in una determinata fascia di mercato ecc.

*1. 2 - Definite le caratteristiche tecniche dei vostri prodotti e servizi.*

Definire le caratteristiche dei propri prodotti o servizi è un'operazione fondamentale (da questi dipenderanno l'organizzazione e la struttura dell'impresa stessa) e complessa per compiere la quale è necessario porsi numerosi interrogativi: a quale clientela ci si rivolge in particolare, quali bisogni ci si propone di soddisfare, quanto il consumatore è disposto a spendere, quali sono le dimensioni del mercato dei prodotti e dei servizi da offrire.

I prodotti ed i servizi da offrire devono essere analizzati in tutte le loro componenti: l'utilità effettiva, la funzionalità, le modalità di installazione, la durata, la conservazione, etc.

Per definire le caratteristiche dei servizi e dei prodotti da offrire, è innanzitutto necessario conoscere a fondo la produzione della concorrenza e conoscere i punti di forza e di debolezza. In questo modo sarà possibile mettere a punto prodotti con caratteristiche migliori e con vantaggi competitivi oppure prodotti diversificati rispetto a quelli della concorrenza, per evitare lo scontro diretto sul mercato.

*1. 3 - Individuate ed accertate il grado di innovatività dei vostri prodotti e dei vostri servizi*

Come accennato in precedenza, il grado di innovatività dei prodotti e dei servizi da offrire è un fattore fondamentale. Per rendere innovativa la propria offerta, è necessario

innanzitutto conoscere a fondo le esigenze del mercato, e trovare i modi per migliorare la produzione esistente sia nella qualità sia nei prezzi. Talvolta è sufficiente un po' di fantasia, altre volte, invece, è necessario utilizzare conoscenze tecniche specifiche.

#### *1. 4 - Individuate in quale fase del ciclo di vita si collocano i vostri prodotti e servizi*

L'esperienza dimostra che tutti i prodotti ed i servizi tendono a seguire un ciclo di vita che ha diverse fasi. Nella prima, che viene definita di "lancio" o "introduzione", l'impresa, per far conoscere e promuovere quanto offre, mantiene bassi i prezzi mentre le vendite crescono lentamente.

Nella seconda fase, detta "di sviluppo", avendo ormai dimostrato la propria affidabilità ed utilità, il prodotto o servizio viene richiesto sul mercato in quantità crescenti. E' in questa fase che l'imprenditore può imporsi con successo su nuovi mercati. Nella terza fase, detta di "maturità", le vendite si stabilizzano mentre, da parte della concorrenza, si verificano strategie imitative con la conseguente erosione del mercato dell'impresa. In questa fase, è necessario difendere il proprio mercato e cercare di espandersi in altri migliorando la rete distributiva e le caratteristiche tecniche del prodotto o del servizio stesso. L'ultima fase, quella del declino, è caratterizzata dalla saturazione del mercato a cui si accompagnano la comparsa di nuovi concorrenti e le modificazioni del gusto dei consumatori. Al calo delle vendite corrisponde una diminuzione dei costi; l'impresa abbandona i prodotti in declino per trasferire le proprie risorse su altri prodotti o servizi oppure investe nella rivitalizzazione degli stessi prodotti in declino.

L'individuazione della fase del ciclo di vita dei servizi o prodotti che si intendono offrire è fondamentale per definire con esattezza le caratteristiche che gli stessi devono avere, i loro prezzi, le azioni promozionali più indicate ed i canali distributivi più adeguati per proporli alla clientela.

## **2. A CHI VENDERE**

#### *2. 1 - Definite la zona geografica che intendete servire*

Definire la zona geografica che si intende servire è utile per quantificare la clientela potenziale e per scegliere le politiche di marketing da utilizzare per conquistare la propria fascia di mercato.

#### *2. 2 - Individuate la clientela potenziale dei diversi prodotti o servizi riferendovi alla zona geografica delimitata*

Questa operazione può essere fatta mettendo in relazione fra loro diversi dati, ad esempio, il numero degli abitanti presenti nella zona delimitata, la percentuale di abitanti interessata all'acquisto dei prodotti offerti la consistenza numerica delle categorie (studi professionali, negozi, scuole, etc.) alle quali è indirizzata la propria attività. A seconda delle diverse esigenze, per raccogliere questi dati, è possibile rivolgersi all'ufficio Istat presente in ogni capoluogo di regione, all'ufficio anagrafe comunale ed ai consigli di circoscrizione. E' possibile inoltre utilizzare le pagine gialle, gli annuari Seat la guida Monaci e la Etas Kompass, o rivolgersi alle associazioni di categoria, alla Camera di Commercio ecc. Esistono anche pubblicazioni dedicate ad argomenti specifici. Ricordiamo, per esempio, quelle dell'Istituto Tagliacarne che si possono trovare nelle librerie specializzate. Dopo aver quantificato la clientela potenziale è necessario definire anche le caratteristiche per poter poi effettuare una corretta segmentazione del mercato a cui si intende fare riferimento.

### *2.3 - Definite i segmenti del mercato più interessanti per la vostra produzione.*

L'importante è identificarli per impostare le strategie di marketing adeguate per acquisire una determinata clientela. La segmentazione è il processo attraverso il quale l'impresa individua all'interno del mercato le parti o segmenti che ritiene più importanti per la sua attività. Ogni segmento comprende gruppi più o meno omogenei di clienti. La segmentazione può essere fatta su variabili diverse che verranno scelte sulla base delle caratteristiche della produzione. Generalmente, si fa riferimento a variabili "standard" quali ad esempio, zona geografica, età, sesso, reddito, classe sociale, stile di vita, personalità dei potenziali consumatori, fedeltà alla marca.

### *2.4 - Individuate le caratteristiche dei diversi segmenti (qualità dei prodotti e dei servizi)*

Dopo aver scelto a quale o a quali segmenti di mercato è possibile fare riferimento, è opportuno individuare le caratteristiche peculiari dei beni o dei servizi richiesti da ciascun segmento. Per ogni segmento sarà infatti necessario adottare politiche di marketing mirate. Di ogni segmento dovranno essere quindi definiti: la dimensione, l'estensione, l'accessibilità, il volume di affari che consente di realizzare ecc.

### *2.5 - Individuate i fattori che influenzano la domanda dei vostri prodotti o servizi*

Possono essere molti e molto diversi fra loro. E' importante conoscere e saper sfruttare i fattori che influenzano la domanda; questi possono essere: la moda, il mutamento delle esigenze di una particolare fascia di popolazione, le inadempienze di enti pubblici o statali, l'aumento del reddito pro capite, un improvviso cambiamento di gusti, la ricorrenza di determinate feste, l'organizzazione di determinate manifestazioni etc..

## *2.6 - Formulate delle previsioni sulla possibile evoluzione della domanda in futuro*

Saper valutare a grandi linee come si svilupperanno le vendite o, in ogni caso, come si evolveranno i gusti della clientela è importante per non lasciarsi cogliere di sorpresa dalle “fluttuazioni” del mercato. Percepire anticipatamente, grazie ad una particolare sensibilità sociale e commerciale, quali saranno le possibili esigenze della clientela è un elemento fondamentale per avere successo. Questo, infatti, permette di pianificare nel tempo la propria attività riducendo i rischi dell'impresa.

## *2.7 - Individuate i concorrenti principali e le loro caratteristiche*

Il modo di agire della concorrenza deve essere conosciuto a fondo: per diversificarsi, per specializzarsi nell'offerta di prodotti o servizi sui quali la concorrenza mostra delle debolezze. Analizzare le strategie adottate dalla concorrenza è anche un utile stimolo per presentarsi sul mercato in modo più dinamico ed innovativo.

## *2.8 - Valutate e definite il volume delle vendite che intendete raggiungere con i diversi prodotti o servizi*

La pianificazione e la programmazione delle vendite è un elemento fondamentale per determinare la struttura produttiva di cui valersi e per promuovere una corretta politica di comunicazione. Effettuare questa valutazione non è difficile se si è fatta una corretta e realistica segmentazione del mercato stesso e se sono stati analizzati il comportamento e le caratteristiche della concorrenza.

## *2.9 - Definite la vostra politica di prodotto: quale livello di qualità caratterizza i prodotti o i servizi che intendete offrire*

Sulla base dei segmenti di mercato che si intende servire, è possibile definire la propria offerta e cioè le caratteristiche della propria produzione. Se, per esempio, si pensa di effettuare attività corsuali, la qualità e l'organizzazione del corso stessi sarà diversa a seconda del livello culturale dei fruitori e cioè della clientela potenziale dell'impresa.

## *2.10 - Definite la vostra politica di prezzo: quale livello di prezzi intendete praticare per ciascun prodotto o servizio in relazione alla concorrenza*

La definizione del prezzo di vendita di un qualunque prodotto o servizio è molto importante per avere successo sul mercato. Nella definizione è indispensabile fare riferimento ai prezzi praticati dalla concorrenza. Si dovrà inoltre tener conto delle caratteristiche tecniche e del livello di qualità della produzione.

## *2. 11 - Definite la vostra politica di promozione*

Senza una buona azione promozionale, difficilmente ci sono prodotti o servizi che riescono ad affermarsi su un mercato concorrenziale. La pubblicità, le pubbliche relazioni ed altre forme di promozione sono fondamentali strumenti di marketing. E' quindi indispensabile ricorrere ai mezzi pubblicitari che si ritengono più efficaci per farsi conoscere: volantini, slogan radiofonici, sketch televisivi ecc. Anche la scelta della forma pubblicitaria verrà effettuata in funzione del segmento o dei segmenti di mercato che si intende servire. Se, per esempio, si vuole pubblicizzare un prodotto rivolto ai giovani, sarà opportuno utilizzare slogan radiofonici trasmessi su canali locali; in altri casi, potrà essere più efficace, ad esempio, utilizzare locandine da esporre sui mezzi di trasporto pubblici o volantini da apporre sui parabrezza delle vetture. La scelta dei mezzi da utilizzare dovrà necessariamente tener conto del loro costo.

## *2. 12 - Definite la vostra politica di distribuzione*

Ci sono prodotti o servizi che vengono commercializzati su un mercato locale, altri sul mercato nazionale ed altri vengono distribuiti anche all'estero. Per ognuno dovrà essere adottata una differente politica di distribuzione che dovrà utilizzare canali diversi in funzione dei costi e dei tempi di distribuzione. Individuare la politica di distribuzione più adatta al servizio o al prodotto che si intende commercializzare è importante perché da questa dipendono la puntualità nelle consegne, talvolta la qualità dei prodotti stessi e soprattutto i costi di distribuzione.

## **3. QUALE STRUTTURA UTILIZZARE**

### *3. 1 - Individuate le competenze tecniche necessarie per svolgere la vostra attività*

Possono essere le più svariate. Se l'impresa offre un servizio, sono più importanti le qualità personali come il sapersi rapportare con i propri interlocutori, l'essere in grado di dare utili consigli, il saper comprendere appieno le esigenze del cliente ecc. Nel caso in cui l'impresa realizzi dei prodotti, il personale dovrà possedere conoscenze tecniche specifiche come la dimestichezza nell'uso del macchinari da utilizzare, la capacità di realizzare oggetti costruiti a regola d'arte e con precisione, la rapidità nell'esecuzione. Valutare a priori quali saranno i problemi tecnici connessi alla realizzazione di un determinato prodotto o all'erogazione di un particolare servizio non è facile ma, in linea generale, è possibile ipotizzare le competenze del personale necessario che svolgerà le diverse mansioni.

*3.2 - Sulla base delle competenze tecniche necessarie, verificate di quali disponete personalmente e quali dovranno possedere i vostri collaboratori, dipendenti o esterni o eventualmente i vostri soci*

In questa valutazione, non bisogna tenere in considerazione soltanto le effettive capacità di ciascuno, ma anche quelle potenziali legate quindi al desiderio di apprendere cose nuove, all'intelligenza del singolo e quindi alle loro capacità di adattamento, alla loro flessibilità.

*3.3 - Definite la capacità produttiva della vostra attività*

Sulla base delle previsioni delle vendite dei diversi prodotti e servizi è possibile definire la capacità produttiva dell'attività. Nella definizione è indispensabile tener conto del livello di investimenti che si intende effettuare e soprattutto dei propri obiettivi personali.

*3.4 - Elencate le macchine e le attrezzature necessarie per soddisfare la capacità produttiva*

Sulla base della quantità dei servizi o dei prodotti che si intende offrire, è possibile definire di quali e di quante attrezzature è necessario dotarsi, tenendo presente che nella fase di avvio è consigliabile limitarsi alle attrezzature che sono strettamente indispensabili. E' necessario definire il tipo, la qualità e la dimensione degli impianti prevedendo anche eventuali potenziamenti da realizzare in un secondo tempo.

*3.5 - Definite l'organico, cioè il numero delle persone necessarie per svolgere la vostra attività tenendo conto delle diverse mansioni tecniche, amministrative e commerciali.*

Nell'effettuare questa valutazione, non bisogna dimenticare l'opportunità di ricorrere a personale esterno con il quale stipulare rapporti di collaborazione part time nei momenti in cui l'attività si rivelerà particolarmente intensa. Almeno nella fase iniziale, a meno che non si avvii un'impresa di dimensioni di rilievo, non ci sarà una netta suddivisione fra chi svolgerà mansioni tecniche, amministrative e commerciali; in genere è l'imprenditore stesso a svolgere queste mansioni dirigenziali.

E' inoltre necessario verificare preventivamente la possibilità di reperire il personale. In generale, a meno che non si tratti di mansioni che richiedono elevate capacità professionali ed altamente tecniche, è meglio "investire" su personale che verrà formato in seno all'azienda stessa. Con il personale è consigliabile prevedere un rapporto basato sulla responsabilizzazione del lavoro da svolgere, in modo da creare un adeguato coinvolgimento di tutti i collaboratori, anche attraverso incentivazioni e miglioramenti retributivi legati ai buoni risultati dell'impresa.

*3.6 - Individuate la dimensione e le caratteristiche dei locali necessari*

Questa valutazione può essere fatta soltanto dopo aver compilato l'elenco dei macchinari e delle attrezzature necessarie a svolgere l'attività. Nel caso in cui si disponga già dei locali, si dovranno scegliere le attrezzature e gli impianti anche in relazione alle caratteristiche dei locali stessi. E' importante prevedere un'utilizzazione razionale degli spazi e un ambiente di lavoro piacevole, considerato che l'imprenditore ed i suoi collaboratori vi dovranno trascorrere buona parte della giornata.

### *3. 7 - Individuale la zona in cui localizzare la vostra attività*

Nella maggior parte dei casi, la scelta della localizzazione è di fondamentale importanza. I locali dovranno essere ubicati preferibilmente in una zona centrale, se si tratta di attività commerciali o di erogazione di servizi. Diverse sono le necessità delle attività di produzione che non prevedono la vendita al minuto. L'impresa dovrà comunque essere collocata in una zona facilmente raggiungibile, adeguatamente collegata con le maggiori vie di comunicazione e servita dai mezzi pubblici. Per qualsiasi attività, potrà essere importante valutare le sinergie possibili con le realtà imprenditoriali presenti nella zona. Sulla base della localizzazione, sarà possibile fare delle previsioni sull'entità dell'affitto dei locali stessi.

## **4. QUANTO SI PUO' GUADAGNARE**

### *4. 1 - Determinate i costi annui di gestione fissi e variabili*

I costi di gestione sono quelli che l'impresa deve sostenere nella fase successiva all'avvio per produrre beni ed erogare servizi. Sono costituiti da costi fissi e da costi variabili. Fra i primi ricordiamo: le quote di ammortamento di tutto quanto è stato acquistato per dare avvio all'attività (compresa la ristrutturazione dei locali), i canoni di affitto, il costo del lavoro (stipendi dei dipendenti e compensi per prestazioni occasionali), le manutenzioni e le riparazioni, la pubblicità e la promozione, le assicurazioni, le spese telefoniche e postali ecc. I costi variabili sono invece quelli più direttamente legati alla produzione e variano in funzione della quantità prodotta o erogata.

### *4. 2 - Prevedete i probabili ricavi annui*

La previsione dei ricavi è piuttosto complessa e richiede una particolare attenzione poiché, per una nuova impresa, non si può fare riferimento ai risultati ottenuti in passato. Per stimare i ricavi, è necessario moltiplicare la quantità dei prodotti o dei servizi che si intende vendere per il loro prezzo unitario di vendita.

### *4. 3 - Individuate il volume di produzione che vi consentirà di raggiungere il punto di pareggio*

Si tratta di individuare la quantità dei prodotti o l'entità dei servizi che permettono di raggiungere il punto di pareggio, cioè la quantità di produzione che determinerà ricavi uguali ai costi totali. Una volta coperti i costi con i ricavi, l'ulteriore produzione determinerà l'utile dell'impresa. Nell'utile saranno comprese anche la retribuzione del titolare dell'iniziativa imprenditoriale e dei suoi eventuali soci, se la retribuzione stessa non sarà considerata nei costi.

#### *4. 4 - Cercate di valutare il tempo necessario per raggiungere il punto di pareggio*

Per effettuare questa previsione, è necessario prevedere quanto tempo servirà per raggiungere il volume di produzione e di vendita della quantità di pareggio. Per questa valutazione, bisognerà considerare le dimensioni del mercato di riferimento, le possibili reazioni della concorrenza all'ingresso della nuova impresa sul mercato e la politica di promozione e di comunicazione adottata.

## **5. QUANTO CAPITALE SERVE**

### *5.1 - Determinate il fabbisogno finanziario relativo agli investimenti*

In genere una parte consistente degli investimenti è rappresentata dalle spese da sostenere per l'adattamento dei locali alle esigenze della propria attività.

Nel caso in cui venga rilevata un'attività commerciale già esistente, il costo è piuttosto rilevante.

In molti casi, è rilevante l'investimento per l'acquisto dei macchinari e delle attrezzature necessarie. Si può valutare sulla base di più preventivi richiesti ai fornitori (questi si possono trovare consultando le pagine gialle, la Guida Monaci o la Guida Etas Kompass).

Nella stima degli investimenti, bisognerà considerare anche le spese per l'allacciamento alle utenze (gas, luce, acqua, telefono), per la costituzione della eventuale società, per le concessioni comunali, iscrizioni varie, insegne luminose, per la promozione ecc.

Per alcune attività, può essere inoltre necessario l'acquisto di mezzi di trasporto.

Gli investimenti sono costituiti da costi che vanno riferiti e ripartiti a più esercizi. E' pertanto necessario prevedere delle quote annue di ammortamento, dividendo il valore del bene di investimento per la durata della vita utile del bene stesso.

### *5. 2 - Determinate il fabbisogno finanziario relativo al capitale di esercizio*

Il capitale d'esercizio è formato da elementi dell'attivo aziendale che si sviluppano nel quotidiano svolgersi dell'attività dell'impresa, come le scorte di magazzino ed i crediti verso i clienti.

Si tratta di impieghi che per natura si trasformano in denaro liquido in tempi brevi, a differenza dei beni d'investimento che hanno durata pluriennale.

Le voci più rilevanti del capitale d'esercizio sono, come abbiamo già detto, le rimanenze di magazzino ed i crediti verso la clientela; ad essi si aggiungono gli altri crediti (ad esempio verso l'erario), i conti correnti attivi bancari, la cassa aziendale.

Il capitale d'esercizio è anche detto "circolante", perché composto di elementi in continuo divenire, che si formano e poi si tramutano in denaro liquido.

Tuttavia un certo livello di capitale d'esercizio è stabilmente presente nell'impresa, in quanto è necessario allo svolgimento della sua attività, ed anzi può raggiungere dimensioni consistenti.

Inoltre va tenuto presente che il capitale d'esercizio tende a crescere all'aumento delle vendite, con un conseguente aumento del fabbisogno finanziario.

### *5. 3 - Individuate le diverse fonti di finanziamento*

Una volta definito il fabbisogno finanziario dell'azienda, è necessario individuare le fonti di finanziamento da utilizzare per coprirlo. Si potrà provvedere con risorse proprie, finanziamenti a breve e a lungo termine o agevolazioni finanziarie che possono essere concesse a livello regionale, nazionale o comunitaria. Nel caso in cui l'analisi di fattibilità economico-finanziaria del nuovo progetto rilevi la necessità di un fabbisogno finanziario che non si riesce a coprire con le diverse fonti di finanziamento, si dovrà cercare, se è possibile, di ridurre l'entità del capitale necessario o ipotizzare l'ingresso di un socio finanziatore.