



Cofinanziato dal
programma Erasmus+
dell'Unione europea

So Beat Ti

IMPRENDITORIA PER PRINCIPIANTI

di Andreea Căplescu





IMPRENDITORIA PER PRINCIPIANTI

di Andreea Căplescu

Autore	Andreea CĂPLESCU
Progetto	SoundBeatsTime soundbeatstime@gmail.com soundbeatstime.com
I partner	Yellow Shirts – Romania Institutul Român de Educație a Adulților – Romania Giovani senza Frontiere – Italia

Dichiarazione Questo progetto è stato finanziato con
di non responsabilità il sostegno della Commissione europea.

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

Questo manuale è stato elaborato nell'ambito del progetto "SoundBeatsTime" (con il n. di rif. 2020-1-RO01-KA227-YOU-095777), finanziato dall'Unione Europea attraverso l'Agenzia Nazionale Rumena, nel contesto dell'azione Erasmus+ KA2 – Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche, sottoazione Partnership for Creativity.

CONTENUTI

INTRODUZIONE.....	6
CAPIRE L'IMPRENDITORIALITÀ	6
Che cos'è?	6
Correre o non correre il rischio?	10
Siete pronti?.....	16
IL SOGNO CHE STA DIETRO A TUTTO	18
L'idea	18
Il contesto	21
L'analisi del rischio e i concorrenti.....	26
Vendita e distribuzione.....	39
Profilo dei clienti e acquisizione di nuovi clienti	43
Aspetto online.....	47
TIPI DI IMPRESE.....	53
Generalità	53
Casi di studio particolari.....	57
AVVIARE UN'ATTIVITÀ COMMERCIALE	59
Gestione	59
Risorse umane.....	65
Finanziamento	80



IL PIANO AZIENDALE	95
COS'ALTRO C'È DA SAPERE?	100
Suggerimenti e trucchi	100
Raccomandazioni su libri e corsi	102
BIBLIOGRAFIA	106



INTRODUZIONE

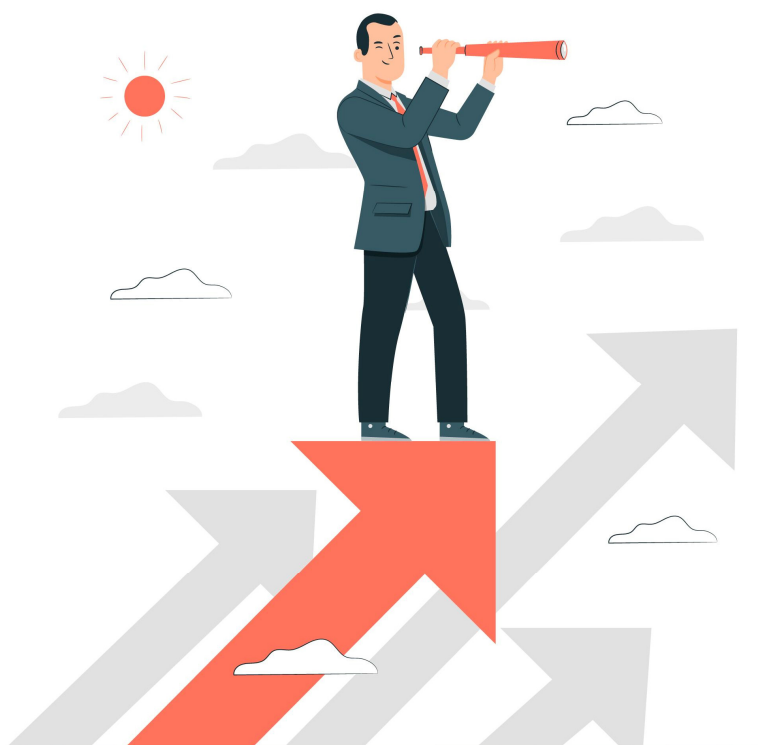
Questa guida non ha l'obiettivo di convincervi a entrare nel mondo del business – prima dovete sapere in cosa vi state imbarcando – ma di farvi capire il mondo del business prima di prendere qualsiasi decisione su questa strada. Non è la ricetta perfetta per ottenere un'attività di successo, ma può essere la base per comprendere questo settore.

Le conoscenze contenute in questa guida vi aiuteranno a capire meglio le posizioni degli imprenditori, e quindi dei vostri potenziali capi, se volete essere assunti da qualche parte. Conoscere tutti gli aspetti che stanno dietro alla vostra posizione lavorativa può aiutarvi a capire meglio come vanno le cose in un'azienda e come potete sostenerne la crescita, visto che siete parte di questo processo.

In definitiva, se vi sentite pronti ad avviare un'attività in proprio, indipendentemente dal tipo di attività, dovrete essere pronti e preparati almeno con le basi e sapere cosa aspettarvi. Si può fallire, si può "vincere" in alcuni casi, ma l'importante è imparare da tutto ciò che si deve affrontare, siano essi aspetti positivi o negativi.

Sentitevi liberi di ampliare le vostre conoscenze facendo ricerche o seguendo corsi sugli argomenti che desiderate approfondire. L'imprenditoria è un settore molto vasto e nessuna ricetta garantisce il successo, se non quella di "provare e imparare".

In bocca al lupo!



CAPIRE L'IMPRENDITORIALITÀ

Che cos'è?

I termini "imprenditoria" e "imprenditore" non ci sono più così sconosciuti. Li sentiamo ovunque e li usiamo ogni volta che ci riferiamo al settore commerciale. L'imprenditore è la persona che compie azioni legate all'imprenditorialità. Sembra logico, no? Vediamo però come siamo arrivati a questi termini.

L'origine della parola risale alla metà del 18th e all'inizio del 19th secolo, dal verbo francese *entreprendre* come "intraprendere", che veniva usato principalmente per descrivere un manager o un promotore di una produzione teatrale. Sembra tuttavia che si basi sul latino *prendere* o "afferrare, catturare" e forse anche *entre* con il significato di "nuotare fuori".

All'inizio del 20th secolo, l'imprenditore era già definito come "un *imprenditore indipendente, una qualità che si ritrova anche nell'espressione spirito imprenditoriale, che ha iniziato a essere usata più o meno nello stesso periodo*" (Merriam Webster Dictionary).

Negli ultimi tre decenni del 20th secolo il numero di proprietari di aziende è quasi raddoppiato e le imprese sono tornate a prosperare dopo la grande crisi, nel periodo immediatamente successivo alle guerre.

Per tutto questo tempo vari esperti hanno cercato di definire l'imprenditorialità come:

- 1755 – Assuntore di rischi: *Chiunque compri o fabbrichi un prodotto a un certo costo per venderlo a un prezzo incerto* (Richard Cantillon, "Saggio sulla natura del commercio");
- 1880 – avventuriero: *Avventuriero, colui che intraprende un'impresa, in particolare un imprenditore, facendo da intermediario tra capitale e lavoro, [...] che sposta le risorse economiche da un'area di minore produttività a un'area di maggiore rendimento* (Jean Baptiste Say, "Trattato di economia politica");
- 1934 – opportunist: *Colui che distrugge l'ordine economico esistente introducendo nuovi prodotti e servizi, creando nuove forme di organizzazione o sfruttando nuove materie prime* (Joseph Schumpeter, "Teoria dello sviluppo economico");
- Anni '90 – innovativo: *La persona che crea qualcosa di nuovo, di diverso, cioè che cambia o trasmette valore, sempre alla ricerca di cambiamenti, risponde ad essi e sfrutta le opportunità.*



di domanda), allora nessuno lo acquisterà, rendendo l'attività in perdita fin dall'inizio. Le imprese possono essere viste come generatori di soluzioni, in cui i problemi affrontati da vari gruppi sono in realtà opportunità per apportare cambiamenti e ricavarne profitti.

Naturalmente, questo aspetto è discutibile e porta a discutere gli aspetti etici di un'azienda. Qui abbiamo gli aspetti legali e quelli morali. Sta a voi scegliere la linea da non oltrepassare, nonostante ciò che gli altri possono dirvi che è o non è morale. In ogni caso, dovrete seguire le leggi e, in una certa misura, le vostre convinzioni personali, che spesso possono essere molto più forti nel fermare o incoraggiare un'azione.

L'imprenditorialità definisce anche la capacità e la volontà di sviluppare un'idea, di organizzare tutta la logistica necessaria e di gestire un'iniziativa imprenditoriale con tutti i rischi che possono sorgere lungo il percorso, al fine di ricavarne un profitto.

Avere un'idea sembra una cosa molto facile da fare, ma pianificare tutti i processi che vi stanno dietro è ciò che può farvi ottenere il grande titolo di imprenditore. Con il passare dei tempi e l'evoluzione di tutto ciò che ci circonda, a un ritmo più veloce e repentino durante l'era dell'industrializzazione, un'impresa oggi non deve solo rispondere a un bisogno (il concetto principale, infatti, è ottenere profitti), ma anche essere diversa, attrarre, ipnotizzare i potenziali clienti e, per così dire, essere innovativa.



Se cerchiamo il significato di **innovazione**, otterremo che si tratta dell'implementazione di un prodotto, servizio o processo nuovo o significativamente migliorato che crea valore per l'azienda, il governo o la società in generale.

Tutti possono essere imprenditori, questo è un dato di fatto, ma tutti possono avere successo? Questo dipende totalmente dall'innovazione che si porta sul mercato, dalla strategia con cui ci si rivolge ai potenziali clienti, dall'efficienza dei costi tra la produzione/offerta del proprio oggetto commerciale e il ricavo, e dai rischi che ci si assume per sviluppare la propria attività.

L'avvio di un'attività dovrebbe nascere dalle vostre passioni, hobby, talenti, competenze e in generale da qualcosa che sapete già fare e che vi piace fare.



Le caratteristiche principali di un imprenditore sono:

- La passione per l'argomento aziendale;
- Fiducia nelle proprie capacità e idee;
- Buon pianificatore a breve e lungo termine;
- Buon organizzatore e gestore di vari tipi di risorse, o che lavora per diventarlo (finanziarie, materiali, persone, tempo, ecc.);
- Sempre pronto ad apportare miglioramenti e aperto all'aggiornamento e al potenziamento;
- Forte di non arrendersi al primo ostacolo;
- Con una grande capacità di concentrarsi e di andare avanti;
- Con il desiderio continuo di investire nella propria formazione;
- Possesso o sviluppo di capacità di comunicazione e di vendita;
- Curiosi, flessibili e adattabili;
- Un giocatore di squadra e un sognatore individuale;
- Decisamente a suo agio nell'assumersi rischi e potenziali fallimenti;
- Perseverante, lavoratore indefesso;
- Socievole, con un atteggiamento positivo, ottimista ma realista;
- Energico, autodisciplinato, costante e determinato;
- Originale e creativo, pronto a sperimentare, orientato al futuro;
- Con un atteggiamento da leader, orientato alle prestazioni.

L'elenco può continuare, perché l'imprenditore deve conoscere un po' di tutto ciò che accade nell'azienda. Il fatto fondamentale, però, è sapere che non si deve fare tutto questo (chiedendo "aiuto" ai dipendenti).

Questo è piuttosto il profilo ideale generale di un imprenditore e ci sono molti aspetti che possono essere appresi o sviluppati con l'autodisciplina. Ad essere onesti, non sarete mai pronti al 100% per un'attività imprenditoriale perché non tutto dipende da voi, ed è proprio questo il bello.

Ogni giorno si presentano sfide per le quali è necessario trovare soluzioni rapide e convenienti sia per voi (mantenere i profitti) sia per le persone con cui siete in contatto (fornitori, clienti, dipendenti).

Fate un elenco delle vostre qualità e caratteristiche che possono aiutarvi in generale in un'azienda e in particolare per l'idea che avete. Confrontate il vostro elenco con il profilo di cui sopra e vedete quali sono gli aspetti su cui dovrete lavorare di più per migliorarli.



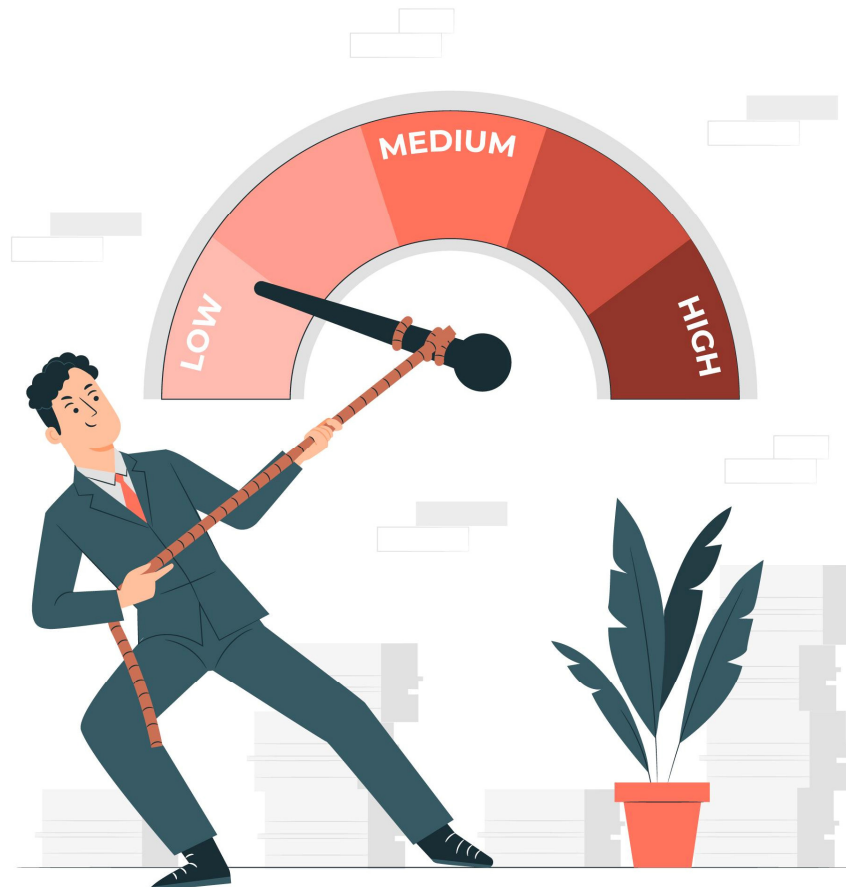
Pensate a metodi o persone che possano sostenervi in questo senso. Pensate alle risorse di cui avreste bisogno e a dove potreste ottenerle (partner, dipendenti). Chiedete alle persone intorno a voi come vi vedono e utilizzate queste qualità per il vostro profilo imprenditoriale.

Il primo passo per diventare imprenditore è fare un'analisi approfondita di se stessi e del proprio contesto e capire se si è davvero pronti per la sfida. Non bisogna però spaventarsi subito all'inizio. Molte cose sono risolvibili con un supporto esterno. Continuate a leggere!

Correre o non correre il rischio?

Questa fase è forse la più importante per entrare nel settore imprenditoriale. Dovete analizzare realmente il vostro potenziale e le vostre capacità per capire se l'attività vi si addice dal punto di vista della conduzione.

Essere obiettivi con se stessi può aiutare a essere consapevoli di correre rischi che normalmente non si correrebbero. La maggior parte delle persone che falliscono nella loro attività non lo fanno perché non sono brave nell'oggetto, ma perché non erano veramente pronte a fare questo passo.



La gestione è un aspetto che si può imparare e che si può acquisire prima. Molti elementi verranno sicuramente appresi durante la conduzione della vostra azienda, tuttavia la vostra personalità deve corrispondere al profilo generale e alla definizione di imprenditore: un'azienda comporta rischi, dedizione, tempo, sforzi, leadership, audacia.

Avete voglia di farlo sul serio? Allora andate a farlo! Non lo siete? Forse non fa per voi o non è ancora il vostro momento. Rivalutate regolarmente la vostra posizione, perché con il passare dei giorni vi sviluppate ed evolvete come persone.

Nella mente di molte, moltissime persone "impresa = profitto", il che è vero fino al punto in cui bisogna lavorare per ottenerlo. Il profitto non cade dal cielo solo perché avete aperto un'azienda, e nemmeno i clienti che potrebbero portarvi quel profitto.

Ci sono molti preparativi da fare e pianificazioni da fare (business plan, strategie) e prima di arrivare a questo, assicuratevi che ne valga la pena per voi. Pensate ai pro e ai contro, ai vantaggi e ai rischi che dovrete correre. Questa è l'occasione per essere il più ottimisti e il più pessimisti possibile e per capire se vale la pena andare avanti o se vi piacerebbe davvero affrontare questo processo.

Quali sono i motivi principali per cui le persone vogliono aprire un'attività?

- *El dorado* per il profitto – disoccupazione, necessità di avere un reddito maggiore, essere finanziariamente indipendenti;
- Desiderio di essere il capo di se stessi e di lavorare per se stessi piuttosto che per gli altri;
- Scarsa/assenza di soddisfazione nel lavoro attuale;
- Alla ricerca di qualcosa di nuovo per rilanciare il proprio percorso professionale;
- L'esempio di altri che hanno avuto successo;
- Bisogno di un cambiamento, di liberarsi della routine;
- Una grande idea o un insieme di idee che sembrano fare presa sul mercato.

Quali vantaggi potremmo ottenere diventando imprenditori?

- Non ci sono limiti al tipo di attività che volete svolgere, alla vostra posizione sociale o al vostro status finanziario: tutto dipende al 100% da voi e da quanto volete evolvervi;
- Avete il potere di prendere le vostre decisioni, non dovete seguire gli ordini o i metodi degli altri;
- Potrete sviluppare ulteriormente la vostra persona e la vostra professionalità al di là dei limiti imposti dall'azienda in cui lavorate come dipendenti;



- Potete iniziare a guadagnare per voi stessi piuttosto che per gli altri;
- Potete mettere in pratica le vostre idee e vedere il risultato finale in prima persona;
- Potete scegliere le persone con cui lavorare, sia come fornitori e clienti che come dipendenti;
- Non avete il rischio dell'instabilità data dal potenziale demansionamento o dalla disoccupazione (i rischi finanziari ci sono, ma sono in un certo senso prevedibili);
- Potete scegliere il luogo di lavoro e avere una certa flessibilità nell'orario di lavoro;
- Si ottengono ricompense maggiori per le cose che si fanno, non solo a livello finanziario, ma anche a livello personale (fiducia, autostima, riconoscimenti e conferme, ecc.);
- Vi sentite importanti, ascoltati e rilevanti tra i vostri clienti, fornitori e dipendenti;
- Avete la possibilità principale di sfruttare diversi tipi di opportunità commerciali;
- Non c'è routine e non ci si può bloccare in una posizione univoca;
- Avete la possibilità di creare il vostro futuro, proprio come lo desiderate;
- Potete dimostrare agli altri il vostro talento e la vostra forza nel fare qualcosa;
- Scegliete lo stile di gestione più adatto a voi;
- Siete voi a scegliere i vostri clienti e come soddisfare le loro esigenze con l'oggetto della vostra attività;
- Potete coinvolgere tutta la vostra famiglia nel processo, compresi i vostri figli come parte della loro educazione all'imprenditorialità, all'indipendenza finanziaria, alla responsabilità lavorativa e al senso di essere parte attiva della famiglia.



Sembra tutto fantastico, ma quali sono le sfide?

- Il livello di responsabilità e di rischio che dovete assumervi per far funzionare l'azienda è molto alto; non siete più solo voi, ma anche la vostra famiglia e i vostri dipendenti a essere in gioco;
- Siete responsabili di tutte le decisioni che prendete e che possono avere ripercussioni anche sulla vostra vita privata (famiglia, risparmi, ecc.);
- Il livello di insicurezza può essere più elevato, soprattutto all'inizio, quando si mette in gioco tutto il proprio tempo e le proprie risorse;
- All'inizio potreste dover lavorare più a lungo rispetto a un dipendente, per assicurarvi che tutto funzioni, quindi avrete meno tempo a disposizione;
- Potreste sentire molta pressione e stress su di voi, anche se le cose vanno bene, perché avete la tendenza a pensare molto al *domani*;
- Non è possibile stimare i cambiamenti legislativi o l'andamento dell'attività commerciale e il suo impatto, per quanto si possa pensare a soluzioni di pianificazione del rischio e di back-up;
- Potreste avere la sensazione di fallire gli altri e voi stessi nel caso in cui non otteniate ciò che speravate;
- Rischiate di perdere il vostro denaro, il vostro status sociale, l'autostima e la fiducia in voi stessi, il rispetto dei partner commerciali, il sostegno della famiglia e degli amici;
- Avvertirete cambiamenti drastici nello stile di vita e nella gestione del tempo che possono portare a troppe responsabilità, stress, mancanza di sicurezza, mancanza di tempo libero ogni volta che ne avrete voglia;
- Non potete sapere tutto e non potete essere ovunque allo stesso tempo, quindi dovete dipendere dai vostri dipendenti e da esperti esterni che, se non selezionati correttamente, vi sfideranno più che aiutarvi.

Questi sono esempi abbastanza generici di pro e contro. Dovete pensare direttamente alla vostra situazione e vedere quali vantaggi vi porterebbe diventare imprenditori e quali potrebbero non funzionare. Tracciate una linea di demarcazione e prendete una decisione basata su di *voi*.

Se si volesse mettere a confronto l'essere un imprenditore o un dipendente, si potrebbe facilmente avere un'idea della propria personalità. Nessuna delle due opzioni è negativa, purché ci si senta a proprio agio.

Alcune persone sono fatte per guidare, mentre altre sono fatte per seguire, ed entrambe sono bravissime a farlo. Avere una personalità orientata all'imprenditoria non garantisce il successo, mentre essere un dipendente non fa di te una persona "pigra". Abbiamo bisogno sia di leader che di seguaci per far funzionare le cose. Dipendiamo l'uno dall'altro.

Guardate questi e vedete da che parte vi identificate di più al momento:



Imprenditore	Dipendente
Il vostro reddito è variabile e dipende totalmente dalla quantità di lavoro che vi investite = potenziale di reddito illimitato.	Si riceve uno stipendio fisso che non cambia; si ha la possibilità di ottenere anche dei bonus = potenziale di reddito fisso.
Potreste subire delle perdite, a seconda delle tendenze e delle evoluzioni del mercato, o in base a chiamate sbagliate. Potreste perdere tutto ciò per cui avete lavorato. Oppure potreste raddoppiare.	L'andamento dell'attività non influisce direttamente sul vostro reddito, ma può farvi sentire insicuri e farvi perdere il lavoro. Tuttavia, è possibile cercare un altro lavoro.
Siete il capo di voi stessi e potete scegliere il metodo che preferite.	Avete un capo che vi dice come svolgere il vostro lavoro.
Potete avere un orario flessibile che vi permette di lavorare meno o di più, a seconda del vostro umore o del livello di coinvolgimento che desiderate.	Avete un orario fisso che dovete rispettare, a prescindere da tutto. Non siete obbligati a lavorare più del previsto.
Il vostro lavoro può diventare molto interessante perché può variare e non permette di avere una vera e propria routine.	Il vostro lavoro può essere di routine, basato su procedure fisse che non vi permettono di sperimentare molto.
Molte responsabilità a livello dirigenziale, che riguardano l'intera azienda.	Le responsabilità riguardano solo la vostra posizione lavorativa, non l'intera azienda.
Siete pienamente responsabili della scelta del team con cui lavorare e di renderlo funzionale, ottimale e di successo.	Potete lavorare con i membri del team e continuare a svolgere il vostro lavoro, anche se non siete compatibili con loro.
Si pagano le tasse per i profitti e gli stipendi, e i costi di mantenimento dell'azienda aumentano.	Non dovete sostenere costi aggiuntivi per svolgere il vostro lavoro, perché l'azienda dovrebbe offrirvi tutto.
Sviluppate competenze e raggiungete potenziali più elevati nella vostra vita personale e professionale.	Si utilizzano le competenze legate al proprio lavoro e si limita la crescita potenziale per totale.
La concorrenza può "prendervi a calci" da qualsiasi parte e voi dipendete totalmente dai clienti che avete. I clienti, però, possono essere molto fedeli e solidali.	Si compete solo internamente con altri compagni di squadra per ottenere una promozione, è una posizione piuttosto sicura e non si rischia di perderla se si fa bene il proprio lavoro.



Le domande che seguono possono aiutare anche voi a capire se siete pronti a diventare imprenditori in questo momento. Siate onesti con voi stessi. Come nella tabella precedente, segnate le affermazioni in cui vi riconoscete e valutate alla fine la vostra posizione:

- Sono disposta a lavorare più di 40 ore a settimana, su base regolare, a volte anche durante i fine settimana, e ad avere meno ferie;
- Ho il sostegno di amici e familiari per la mia decisione di aprire un'attività;
- Sono consapevole di dover investire inizialmente del denaro nella mia attività, denaro che potrei non essere in grado di recuperare, quindi mi sento a mio agio nel perdere potenzialmente quel denaro;
- Non credo che i vantaggi di un contratto di lavoro e di un lavoro stabile facciano al caso mio;
- Sono in grado di assumermi la responsabilità dell'intera attività, di ammettere quando le cose vanno male e di sopportare le conseguenze di ciò che potrebbe accadere;
- Vedo in me il potenziale per rendere il mio lavoro più redditizio;
- Sono molto orgoglioso di me stesso quando concludo con successo un progetto a cui ho lavorato e in cui ho investito tutto me stesso;
- Il mio livello di energia è costantemente alto a lungo termine, le cose che faccio non mi consumano rapidamente e non mi fanno desiderare di finire i compiti il prima possibile;
- Mi piace la libertà di svolgere i compiti a modo mio e di prendere decisioni in merito, non mi piace molto che mi si dica cosa e come fare;
- Mi considero pienamente responsabile se ho successo o se fallisco. Non do la colpa agli altri per quello che faccio di sbagliato e so come lodare me stesso e gli altri quando io o loro facciamo un ottimo lavoro;
- Mi impegno per il successo, anche se ciò significa che devo dedicare più tempo ed energie a questo scopo;
- Sono appassionata di organizzazione e gestione e capisco i processi e le fasi che stanno dietro a un compito. Capisco la necessità di pianificare il mio lavoro prima di iniziare;
- Sono in grado di portare a termine i miei compiti anche se mi trovo in una situazione confusa o incerta. So come muovermi per trovare ciò che mi serve e portare a termine i compiti;
- Ho avuto intorno a me dei modelli di imprenditori e sono riuscito a imparare alcune cose da loro;
- Credo di poter fare di più con le mie capacità;



- Le persone si fidano delle mie capacità, delle mie decisioni, del mio processo di esecuzione dei compiti e vedono la mia onestà mentre lavoro;
- Mi spingo a portare a termine i progetti che inizio, nonostante le difficoltà che posso incontrare;
- Farei del mio meglio per portare a termine ciò che ho iniziato, indipendentemente dal fatto che altre persone cerchino di scoraggiarmi;
- Sono bravo a trovare soluzioni nei momenti di crisi e sono in grado di prendere decisioni rapide al riguardo;
- Conosco molte persone e amici nel mondo degli affari che potrebbero supportarmi con consigli per sviluppare la mia attività.

Se per la maggior parte delle domande avete dato una risposta positiva, allora siete pronti. Se la maggior parte delle risposte è negativa, potreste voler riconsiderare questa opzione per un po'. Se avete risposto a circa la metà delle domande, avete alcune qualità da imprenditore, ma non siete del tutto pronti. Identificate le domande con una risposta negativa e pensate a cosa potreste fare per migliorare la situazione.

Ricordate che potete non sentirvi pronti ora, ma questo non significa che non possiate esserlo tra 6-12 mesi o 10-20 anni. Rivalutate voi stessi ogni volta che l'idea di avere un'attività in proprio vi passa per la testa.

Siete pronti?

Abbiamo già posto alcune domande qua e là nelle pagine precedenti, ma ci sono alcuni aspetti più importanti che devono essere ben definiti.

- Esigenze – avete ben definito e studiato l'esigenza che volete soddisfare?
- Soluzione – la vostra idea di business aiuta davvero i clienti a risolvere i loro problemi?
- Motivazione – siete veramente desiderosi di impegnarvi a fondo per la vostra causa, anche se nel percorso potreste incontrare degli ostacoli?
- Competenza – avete conoscenze, formazione (non necessariamente scolastica) e pratica sufficienti nel campo prescelto?
- Sogno – l'idea imprenditoriale è il vostro sogno o siete spinti verso qualcosa che conoscete (pressioni esterne, vedendo idee che funzionano per altri), ma che non vi appassiona necessariamente?
- Liquidazione – vi è chiaro cosa volete fare, avete tutti gli aspetti scritti?
- Realtà – ciò che volete è realizzabile e rilevante per gli altri? Avete la capacità di renderlo reale attraverso le vostre capacità?



- Energia – potete ricavare la vostra energia quotidiana dalla vostra attività o vi prosciugherebbe? Avete bisogno di un team o potete farlo individualmente? Cosa vi farebbe perdere l'interesse per l'attività?
- Strategia – siete in grado di vedere la vostra attività a lungo termine con dettagli concreti e pianificazione? Siete in grado di seguire piani e fasi?
- Aiuto – a chi potreste rivolgervi in caso di bisogno di consigli o di qualcuno che vi ascolti?
- Investimenti – siete pronti finanziariamente a dare via i vostri risparmi e a farli fruttare? Potete sacrificarli ulteriormente per ottenere ciò che volete?
- Soddisfazione: quali sono le cose che vi rendono felici e vi fanno sentire appagati?



IL SOGNO CHE STA DIETRO A TUTTO

Fino a questo punto dovrete essere in grado di avere già un'immagine chiara nella vostra mente se potreste essere o meno un imprenditore allo stato attuale. Se siete arrivati a questo punto, è più probabile che siate ancora tentati da questa opportunità. Continueremo con i grandi aspetti che dovrete prendere in considerazione quando aprite un'attività.

L'idea

Potremmo avere la tendenza a cercare di copiare le idee di aziende che già funzionano. Ricordiamo però che bisogna essere in grado di farlo con le proprie capacità per non fallire fin dall'inizio.

Sembra che tutte le grandi idee siano già state prese e che non ci sia nulla di innovativo da proporre al mercato. Potreste avere ragione, ma non del tutto. Il vostro modo di essere è ciò che potrebbe rendere unica la vostra attività: il modo di approcciare i clienti, la qualità o la differenza che potete offrire, l'atmosfera, l'attenzione per il cliente. Questi sono solo alcuni degli aspetti che potrebbero differenziarvi dai vostri concorrenti, anche se vendete lo stesso servizio o prodotto.



Scrivete le idee che avete. Sono collegate tra loro o autonome? Ci sarebbe modo di collegarle in un'unica impresa, anche se in una fase successiva (pianificazione strategica dello sviluppo organico)? In caso contrario, su quale delle due attività vorreste concentrarvi totalmente in questo momento? Quale delle due è attualmente la più attraente per lei?

Troppe idee possono indicare che non siete più preparati su un argomento rispetto ad altri, e che dovrete eventualmente sceglierne uno e lavorare per migliorarvi. Troppe poche idee e molto generiche, o addirittura nessuna idea, possono indicare chiaramente che non siete pronti per il settore commerciale dal punto di vista imprenditoriale. Forse a questo punto dovrete indagare di più, crescere nel percorso formativo e migliorare in generale voi stessi. Un modo per definirli sarebbe quello di ricercare questi aspetti:

- Conoscete voi stessi e quali sono le vostre competenze, quali sono le vostre passioni, cosa avete fatto finora con successo (retribuito o non retribuito).
- Esaminate il mercato attuale e verificate quali sono i prodotti o i servizi offerti; c'è qualcosa in particolare in cui siete bravi e che potete fare da soli? C'è qualcosa di specifico che è richiesto, ma che non viene offerto da molti? Potreste entrare in gioco e fornire al mercato quel prodotto o servizio?
- Sfogliate i giornali, i mass media o la pubblicità in generale: c'è qualcosa che vi sembra attraente e che potreste fare?
- Cercate idee imprenditoriali online o con gli amici, confrontandovi con altri imprenditori; selezionate quelle che vi sembrano più adatte a voi e come potreste inserire il vostro lavoro nel mercato.
- Forse il più importante ed essenziale: interagire con i potenziali clienti; di che cosa hanno bisogno e che voi potreste offrire?

Ora restringiamo l'elenco. Ricordate che abbiamo detto su cosa dovrebbe basarsi l'azienda? Le parti principali erano da un lato le **esigenze dei clienti**, dall'altro le competenze e **ciò che possiamo offrire**.

Prendete l'elenco con le vostre caratteristiche e confrontatelo con le idee risultanti: corrispondono? Il vostro profilo corrisponde ai requisiti delle idee imprenditoriali? Potreste seguire questa opportunità? È fattibile con le vostre capacità e nella fase della vita in cui vi trovate? Qual è la cosa esatta che volete fare, il più concreta possibile?

La valutazione di un'idea imprenditoriale è essenziale a questo punto. Oltre l'80% delle imprese tende a fallire nei primi anni a causa di una scelta impropria dell'oggetto dell'attività, per lo più legata alla mancata conoscenza approfondita dell'argomento scelto.

Oltre alle numerose informazioni (pratiche) che dovrete avere sull'argomento, potete prendere in considerazione anche il suo potenziale in futuro e le prospettive che l'idea potrebbe assumere. È realistico metterla in pratica? L'idea deve rappresentare una situazione futura interessante e deve essere realizzabile da parte vostra.



Per quanto l'idea possa sembrare brillante, se non avete le risorse necessarie per avviarla (competenze, risorse finanziarie), non potrete andare troppo lontano. Preparatevi meglio: magari trovate un lavoro simile da qualche parte e imparate meglio nella pratica di cosa si tratta, fate uno stage, studiate un po' di più, fate dei corsi, risparmiate di più, trovate il modo di finanziare l'attività da altre parti.

Si raccomanda di non contare fin dall'inizio sulle capacità e sulle competenze di altri (soci o dipendenti), perché potreste non avere le risorse per accedervi. L'unica persona che avete impegnato al 100% è voi stessi. Se ottenete un supporto esterno è ottimo e molto utile, ma assicuratevi di poter contare totalmente su di esso, motivo per cui potete sempre contare su di voi perché non vi tirerete indietro.

Oltre alla motivazione e alla preparazione all'idea imprenditoriale, ci sono altri fattori da prendere in considerazione quando si progetta un'impresa:

- Quanto tempo ci vorrebbe per creare un valore significativo?
- Potrebbe sostenere un reddito costante con un minimo desiderato?
- Ha un potenziale di crescita e la capacità di creare ulteriori opportunità di profitto?
- È in grado di generare fondi per autoalimentarsi e sostenere la crescita?

Ricordate: Tutti hanno delle idee, ma un imprenditore dovrebbe averne di pratiche e redditizie! La chiave del successo di un'impresa è offrire servizi o prodotti che soddisfino esigenze non ancora identificate o sfruttate o in modi non ancora identificati o sfruttati. Cosa potrebbe essere migliorato rispetto a ciò che vedete intorno a voi? Che cosa si potrebbe desiderare per rendere la vita degli altri più facile o migliore?

Una volta decisa l'idea, è il momento di definirla ed espanderla il più possibile nei dettagli di ciò che si vuole fare:

- Descrizione dettagliata del prodotto o del servizio;
- Caratteristiche specifiche che rendono la vostra idea uguale o diversa da quella già presente sul mercato;
- Se esistono autorizzazioni o licenze specifiche precedenti per avviare l'attività;
- Se la vostra idea è conforme alle leggi (luogo, produzione, sicurezza, misure sanitarie, ecc.);
- Quali sono gli standard minimi richiesti dalla legge.

La descrizione in questa fase vi aiuterà ad analizzare meglio il contesto, perché saprete cosa volete. Non preoccupatevi se durante il percorso la vostra descrizione cambierà leggermente qua e là, e modificatela quando necessario. Potreste avere nuove idee o scoprire altri aspetti che potrebbero essere utili per la vostra attività durante questo percorso.



Una volta stabilita l'idea e avendo un contesto più chiaro di ciò che vogliamo fare, è il momento di verificare cosa hanno da dire il mercato e l'intero ambiente.

Il contesto

Avete appena trovato l'idea più bella di tutte. Vi appassiona, avete il talento e le competenze per realizzarla, avete pensato al suo potenziale futuro per trarne profitto, è realistica da tutti i punti di vista. Non saltate oltre, perché dovrete verificare il contesto della vostra idea imprenditoriale e vedere se è effettivamente realizzabile da tutti i punti di vista, soprattutto quelli esterni non direttamente collegati a voi.

Dovete analizzare e pensare criticamente a ogni aspetto, cercare di prevedere l'imprevedibile e pianificare di conseguenza. Annotate tutto; non potete sapere quale informazione potrebbe esservi utile in seguito.



L'analisi P.E.S.T.E.L. vi aiuta a vedere il contesto locale, regionale, nazionale, internazionale in cui potreste aprire l'attività e vi supporta nel renderla redditizia:

- **Politica** – come e fino a che punto un governo può avere un impatto sull'economia, ad esempio politiche e leggi, (in)stabilità politica a livello locale/ regionale/ nazionale/ internazionale, politiche commerciali estere, politiche fiscali, leggi sul lavoro, restrizioni commerciali, ecc.
- **Economico** – quanto può essere effettivamente redditizia la vostra attività e i suoi limiti massimi potenziali; qual è la crescita economica, quanto sono alti i tassi di interesse, i tassi di cambio, l'inflazione e la sua tempistica, quali politiche fiscali possono sostenere o impedire di ottenere maggiori profitti, come il vostro gruppo target spende il proprio reddito in generale e in particolare per servizi o prodotti simili al vostro; ci sono politiche specifiche di cui potreste beneficiare? Quali sono le fasce salariali della zona e qual è il tasso di (dis)occupazione?
- **Sociale** – gli atteggiamenti, le mentalità e le credenze della gente; qual è il profilo della vostra area target (crescita della popolazione, distribuzione dell'età, consapevolezza della salute, attitudine alla formazione e alla carriera, ecc.
- **Tecnologico** – in che modo lo sviluppo di nuove tecnologie influenzerebbe la vostra attività; in che modo la tecnologia influenzerebbe la produzione dei vostri prodotti, il modo in cui servite i vostri clienti o interagite con i vostri partner, il modo in cui la distribuzione avverrebbe e la comunicazione tra le parti coinvolte? Quanto è facile per voi accedere alle nuove tecnologie e incorporarle nella vostra attività? Di che tipo di tecnologia avreste bisogno come minimo e quanto vi costerebbe? Quanto inciderebbe a lungo termine una nuova tecnologia avanzata se non potete investire rapidamente per ottenerla?
- **Ecologico** – l'impatto della vostra attività sull'ambiente circostante; da dove prendete le materie prime e come questo influisce sull'ambiente? Produrre o fornire il vostro servizio avrebbe un forte impatto sull'inquinamento? Cosa potreste fare per ridurlo? Qual è la direzione etica che seguirebbe per l'ambiente? Come potete far funzionare e sviluppare la vostra azienda in modo sostenibile? Quale sarebbe la vostra impronta di carbonio e come potreste ridurla? I vostri prodotti sono sicuri per l'uomo e per l'ambiente? Come fareste a testare ciò che offrite?
- **Legale** – il contesto normativo della vostra attività; salute e sicurezza, standard pubblicitari, pari opportunità (età, sesso, razza, religione, ecc.), diritti dei consumatori, etichettatura e sicurezza dei prodotti; autorizzazioni e documentazione necessaria per il funzionamento della vostra attività; leggi sul lavoro, sulla produzione, sull'ambiente o qualsiasi altra legge che influisca direttamente e indirettamente sulla vostra attività; specificità dell'esportazione-importazione, se del caso; caratteristiche del codice fiscale; potenziali esenzioni di legge che potrebbero essere a vostro favore; ricordate che qui potete includere anche ciò che abbiamo menzionato all'inizio riguardo alle vostre opinioni etiche sull'attività.

L'elenco delle domande per ciascuna sezione può diventare sempre più ampio. Sta a voi trovare tutte le domande possibili per ogni sezione e quindi approfondire il vostro



contesto e la particolarità della vostra idea. Se non è fattibile da tutti i punti di vista del P.E.S.T.E.L. contemporaneamente, forse dovrete pensare di cambiare il luogo, il gruppo target o qualsiasi altro fattore che potrebbe non sembrare così favorevole; mentre si verifica che cambiando un aspetto, il resto rimane lo stesso o cambia di conseguenza.

L'analisi delle 5 forze di Porter è utile quando si vuole analizzare il mercato in cui si vuole lanciare la propria attività. Come dice il nome, ci sono 5 sezioni:

- **Rivalità tra gli operatori o quanto è debole/intensa la concorrenza** – questa forza vi dà un'idea del numero di concorrenti e della loro capacità di minacciare la vostra attività. È importante studiare la concorrenza e sapere cosa offre e fino a che punto ha servizi o prodotti simili, perché questo può darvi il potere di entrare nel mercato come nuovi arrivati. Più sono, meno potere avete. Sia i fornitori che gli acquirenti hanno bisogno della concorrenza nel caso in cui non riescano a concludere l'affare iniziale e debbano fare uno scambio. Quando la rivalità è bassa, avete un grande potere di ingresso e potete ottenere vendite e profitti più elevati.
- **Accesso per i nuovi operatori o quanto è facile/difficile rompere le barriere d'ingresso** – il potere che si può avere quando si entra nel mercato è dato anche dal livello di difficoltà di accesso dei nuovi operatori. Più attori ci sono sul mercato, più facile sarà per voi accedervi, perché i clienti sono tanti e hanno una grande varietà tra cui scegliere (sono aperti al cambio). Se per entrare nel mercato dovete spendere una quantità significativa di tempo e denaro, più la vostra posizione può essere indebolita anche se siete un concorrente efficace. Quanto più forti sono le barriere, tanto migliore è il mercato che si può trovare, con clienti più selettivi e fedeli alla marca scelta.
- **Prodotti sostitutivi o quanto sarebbe facile/difficile per i vostri concorrenti offrire lo stesso identico prodotto o servizio, ma a un prezzo migliore** – i clienti potrebbero avere la tendenza a scegliere non la qualità, ma il prodotto più economico possibile e questo può essere una minaccia per ciò che offrite. È il valore aggiunto che potete apportare sul mercato a far sì che i clienti vi scelgano rispetto ai concorrenti, poiché è molto probabile che un cliente scelga lo stesso strumento o servizio, o che ottenga lo stesso servizio ma con un minore impegno finanziario.
- **Potere negoziale dei clienti o quanto meno/quanto i clienti hanno bisogno di voi** – se avete identificato correttamente le esigenze del mercato a cui volete rivolgervi, allora non dovrete avere problemi; ciò che può preoccuparvi è la frequenza con cui avrebbero bisogno del vostro prodotto e servizio, che alla fine influisce sul loro potere d'acquisto e quindi sui vostri prezzi. Quanto è importante il loro acquisto per voi e quanto gli costerebbe cambiare con un concorrente? Quanto più piccolo e potente è un cliente, tanto maggiore è il suo potere.
- **Il potere negoziale dei fornitori o il numero di fornitori che potreste avere:** quanto potrebbe essere facile per voi ottenere le materie prime e a quali costi? Se avete un solo fornitore, dipendete al 100% da lui e dalle sue condizioni di prezzo, oltre che dalle sue consegne, il che non è molto raccomandabile. Non si tratta solo



del numero di fornitori, ma anche della qualità dei servizi o dei beni che vi forniscono, che influisce di conseguenza su ciò che consegnate ai vostri clienti. Quanto vi costerebbe passare da un fornitore all'altro in caso di periodi di rischio o di cessazione degli accordi con quello attuale? Meno sono i fornitori e più le aziende dipendono da loro, più potere hanno i fornitori e controllano l'intero mercato (dimensioni, prezzi, qualità).

Queste 5 forze spingono e lacerano costantemente il mercato in tutte le direzioni. La pressione su di esso potrebbe non essere costante o uguale e quindi una o più delle 5 forze possono essere altamente a rischio o, al contrario, molto vantaggiose per la vostra attività. È importante controllare e analizzare regolarmente il mercato ed essere flessibili e aperti ai cambiamenti che possono favorire la crescita della vostra azienda o il mantenimento di ciò che avete.

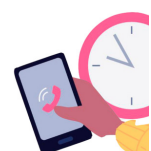
Cercate di trovare il maggior numero possibile di soluzioni per ogni forza, anche se all'inizio non le avete tutte a disposizione. È consigliabile comunque avere 2-3 opzioni per ciascuna di esse e utilizzarle in parallelo, perché in questo modo si stabilizzerà meglio l'attività. C'è qualcosa che non funziona? Mentre lavorate per porvi rimedio, le altre due opzioni sono valide e funzionanti. Le alternative sono sempre meglio se gestite in parallelo, perché non rischiano di non soddisfare le esigenze dei clienti.

Analizzate, fate indagini, interviste, questionari, sondaggi e qualsiasi altra cosa che possa aiutarvi a tenere sotto controllo il mercato. Si tratta di informazioni preziose che potete utilizzare sui vostri clienti attuali o potenziali. Questa analisi può indicarvi la direzione da seguire.

L'analisi S.W.O.T. vi permetterà di vedervi rispetto agli altri e vi mostrerà i punti in cui dovrete migliorare e quelli in cui dovrete spingere di più per crescere ulteriormente. Si basa su fattori interni ed esterni e può essere statica o dinamica.

Potete facilmente provare ad analizzare voi stessi a livello personale attraverso il S.W.O.T., in quanto potrebbe fornirvi alcuni spunti utili per gli scopi aziendali. Questo vi mostrerà anche il potenziale che avete nella pianificazione e nella gestione di un'azienda. Estendete le domande a tutto ciò che ritenete opportuno:

	<i>Utile per il raggiungimento degli obiettivi</i>	<i>Nocivo per il raggiungimento degli obiettivi</i>
	STRISCONI	DEBOLEZZA
<i>Origine interna (attributi dell'organizzazione)</i>	<p>In cosa siete più bravi?</p> <p>Quale proprietà intellettuale possedete che possa aiutarvi in questa attività?</p> <p>Di quali competenze specifiche</p>	<p>In che cosa non siete così bravi e avete bisogno di un certo miglioramento?</p> <p>Cosa vi manca? Di cos'altro avreste bisogno, ma che non avete?</p>



	<p>ha bisogno l'attuale forza lavoro che può contribuire all'azienda?</p> <p>Di quali risorse disponete per avviare e gestire l'attività?</p> <p>Quali connessioni e alleanze avete?</p> <p>Qual è il vostro potere contrattuale con i fornitori e gli intermediari?</p> <p>Quali sono i vostri beni?</p> <p>In cosa si differenzia la vostra attività dai vostri concorrenti?</p> <p>Qual è la vostra proposta di vendita unica?</p>	<p>Cosa stai facendo di sbagliato?</p> <p>Quali svantaggi avete rispetto ai vostri concorrenti?</p> <p>Qual è la cosa peggiore che sapete fare?</p> <p>La vostra proprietà intellettuale è obsoleta?</p> <p>Quale formazione manca alla vostra forza lavoro?</p> <p>Qual è la vostra posizione finanziaria?</p> <p>Quali connessioni dovrete avere, ma non le avete?</p>
	OPPORTUNITÀ	MINACCE
<p><i>Origine esterna (attributi dell'ambiente)</i></p>	<p>Quali sono i punti deboli dei vostri concorrenti?</p> <p>Quali punti deboli dei vostri concorrenti potete sfruttare a vostro vantaggio?</p> <p>A quali fondi potreste accedere o chi potrebbe sostenervi?</p> <p>A quale tecnologia potreste accedere?</p> <p>Ci sono nuovi mercati in cui potreste entrare? Quali sono le loro caratteristiche?</p> <p>Quali cambiamenti nell'ambiente esterno potete sfruttare a vostro favore?</p> <p>Che cosa fanno di buono i vostri concorrenti che potreste adottare e implementare anche nella vostra azienda?</p>	<p>Quali sono le nuove leggi che potrebbero influenzare e condizionare il vostro lavoro e come?</p> <p>Chi è la vostra attuale concorrenza e cosa fa? Cosa offrono?</p> <p>Esiste un mercato già strutturato? Quali sono le sue caratteristiche e cosa potrebbe impedirvi di entrarvi?</p> <p>Cosa potrebbero fare i vostri concorrenti per danneggiare la vostra attività?</p> <p>Quali cambiamenti sociali potrebbero minacciarvi?</p> <p>Che effetto avrà su di voi questo ciclo economico?</p> <p>I cambiamenti tecnologici influirebbero sulla vostra attività? In che modo?</p> <p>Quali potrebbero essere le minacce finanziarie che potrebbero chiudervi?</p>



I punti di forza e le opportunità sono gli aspetti che dovrete sviluppare ed enfatizzare, mentre i punti di debolezza e le minacce mostrano le aree in cui avete bisogno di miglioramenti, cambiamenti o supporto/aiuto.

I punti di forza e di debolezza sono piuttosto statici e interni, e possiamo influire su di essi – possiamo farli funzionare. Le opportunità e le minacce si trovano al polo opposto e sono dinamiche (possono cambiare in qualsiasi momento) ed esterne, quindi non possiamo controllare il modo in cui si evolvono – è quello che è.

Nel caso di tutte queste 3 analisi, sentitevi liberi di ampliare le vostre conoscenze e di leggere di più su di esse. Potreste trovare altre domande, esempi o idee da adattare facilmente alle vostre prospettive aziendali in questa particolare fase.

Siete ancora al punto di partenza e, a dire il vero, non ci siete ancora arrivati: siete nella zona di allenamento. Avete ancora tempo per cambiare e migliorare le vostre possibilità. Se avete già trovato delle cose che vi sostengono e potete controllare il potenziale impatto negativo su di voi, è fantastico. Se non ci riuscite, respirate e calmatevi: avete ancora tempo per farlo bene.

Non avete ancora avviato la vostra attività. Non è ancora il momento di avviare l'attività, ma di lavorarci su fino a quando non si riesce a trovare un accordo con il cliente. Ripensate e ripianificate tutto sulla carta prima ancora di avviare l'attività. Questo è il momento e il luogo in cui potete ancora farlo. Una volta avviata l'attività, se si prende la direzione sbagliata, potrebbe essere difficile correggere le cose in corso d'opera.

Il contesto e l'ambiente possono essere in costante aggiornamento, anche se al rallentatore. Tutto è possibile, purché si individui il posto giusto per voi sul mercato. Se si possono incontrare molti problemi con il modo in cui è ora, meglio non iniziare e rifare tutto con contesti diversi o aspettare il momento migliore per spuntare.

L'analisi del rischio e i concorrenti

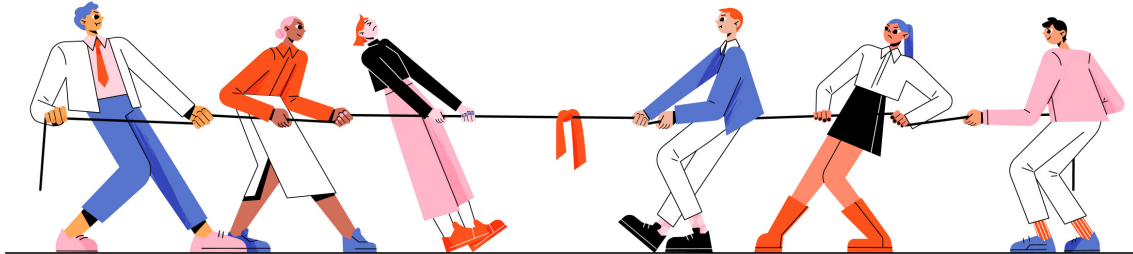
Le analisi precedenti sono una base importante per l'analisi del rischio di cui parleremo. Forniscono anche molte informazioni sui nostri concorrenti, quindi non ci resta che metterle in ordine per una valutazione da una prospettiva diversa.

L'analisi del rischio definisce la possibilità che si verifichino eventi improbabili, che potrebbero disturbare o interrompere la vostra attività, nonché le potenziali reazioni per prevenire o risolvere la situazione, qualora si verifichino. Gli eventi rischiosi possono avere un impatto a breve o a lungo termine, creando comunque effetti potenziali che potrebbero impedirvi di tornare in attività per un po' di tempo.

Perché è importante? Perché può preparare voi, la vostra azienda e il vostro personale con una risposta rapida e concreta in caso di eventi. Questo potrebbe ridurre i costi o il tempo



da trascorrere fuori dal mercato, diminuendo complessivamente l'impatto finanziario sulla vostra azienda.



L'analisi dei rischi può essere uno strumento che supporta l'espansione in alcuni modi. Vi prepara ad affrontare i "cosa succede se" e quindi sapete dove agire prima. Può anche aiutarvi a identificare le opportunità di aggiustare o migliorare le cose in modo tempestivo, prendendo in considerazione i potenziali effetti negativi come prospettiva unica del vostro business in espansione. Che cosa intendiamo? Verificate i punti deboli e le minacce del S.W.O.T. e valutate come trasformarli in punti di forza o opportunità per voi.

L'analisi dei rischi supporta il vostro processo di monitoraggio e vi aiuta a valutare i risultati in termini di quantità e qualità. Quali input offre?

- Migliorare e promuovere la conformità – coinvolgere il personale nel modo migliore, supportare la gestione finanziaria, ridurre al minimo le perdite, ecc;
- Generare nuovi meccanismi di decisioni cruciali – incoraggia il brainstorming, il lavoro di squadra, le decisioni orientate agli obiettivi, sostiene anche nuove opportunità di crescita;
- Rafforzare la solidità finanziaria: attenua le misure e minimizza i rischi, creando una stabilità finanziaria;
- Rafforzamento dell'efficienza operativa – elimina o riduce al minimo il carico di lavoro inutile, migliora le procedure e semplifica il lavoro dei dipendenti, migliora il tempo di lavoro;
- Ispirare il piano di emergenza – trovare risposte a tutti i tipi di "cosa succede se";
- Sostenere l'attrazione di investitori esterni – mostra la situazione reale e li aiuta a capire il futuro dell'azienda; guadagna fiducia e sostegno per essere un luogo sicuro;
- Proteggere il personale – evita di mettere in pericolo la forza lavoro e consente di svolgere al meglio le proprie mansioni;



- Adattare l'attività al contesto: consente di migliorare l'offerta prevedendo le diverse variabili del contesto aziendale.

Quando utilizzare l'analisi dei rischi? Praticamente sempre. Adattarla e aggiornarla con il cambiare dei tempi. Sicuramente vi aiuta all'inizio, ma anche quando volete decidere di fare un passo avanti o di apportare grandi cambiamenti, aumentare le misure di sicurezza e diminuire i rischi, o quando si verificano eventi indipendenti come le catastrofi naturali.

Le quattro parti di una valutazione del rischio sono:

- Identificazione di rischi e pericoli

Mentale – stress, bullismo, cattiva atmosfera, gruppi di lavoro incompatibili, ecc -, fisico – tutto ciò che può mettere in pericolo fisicamente il corpo attraverso lesioni, malfunzionamenti, uso improprio, ecc. -, rischi biologici o chimici – malattie, rifiuti biologici, soluzioni, ecc. – del luogo di lavoro. Altri tipi di rischi sono quelli umani, operativi, di reputazione, procedurali, di proiezione, finanziari, tecnici, naturali, politici, strutturali, ecc.

Il più delle volte si tratta di rischi creati dalle risorse umane. È quindi importante avere una buona formazione per l'uso dei macchinari, la sicurezza e la protezione, lo stoccaggio, la movimentazione dei materiali, ecc. che possa evitare l'evitabile.

Chiedete ai vostri dipendenti quali sono le difficoltà che vedono potenzialmente verificarsi durante lo svolgimento delle loro mansioni. Potrebbero esserci rischi che derivano dall'esperienza sul campo e che possono essere nascosti a prima vista e di cui forse non si è consapevoli.

- Analizzare gli incontri

Prendete tutti questi rischi e analizzate quando, come, perché, chi sarebbero coinvolti, dove, per quanto tempo, ecc. potrebbero verificarsi. Quali sarebbero i risultati in termini di danni personali e materiali? Qualsiasi domanda vi venga in mente per aiutarvi a determinare i contesti in cui questi rischi potrebbero verificarsi è utile per trovare una risposta.

Analizzare la probabilità che si verifichi e, ancora una volta, i diversi contesti in cui si verifica. Il valore del rischio può essere calcolato come:

$$\text{valore del rischio} = \text{probabilità di accadimento} \times \text{costo dell'evento}$$

- Generazione di soluzioni e metodologia di intervento

Fare un brainstorming sulle idee per prevenire i rischi: misure di controllo e sicurezza, procedure di lavoro, dispositivi di protezione, ecc.

Trovate il maggior numero possibile di soluzioni per i rischi identificati e scegliete quelle più adatte al vostro contesto e alla vostra disponibilità a farlo.

I modi principali per gestire i rischi sono: investire inizialmente di più nella creazione di un ambiente sicuro, evitare il rischio (prevenire ogni volta che è possibile), condividere il rischio (dividere le responsabilità e i guadagni che ne derivano), accettare il rischio (non si



può fare nulla per prevenirlo, ma si può fare del proprio meglio per minimizzarne l'impatto), controllare il rischio (azioni preventive – prevenire tutto ciò che può essere precluso, azioni investigative – identificare nuovi punti che potrebbero andare storti).

- Aggiornamento e revisione frequenti

Potrebbero esserci problemi a cui non avevate mai pensato prima, eppure si verificano. Oppure quelle cose che avevate previsto ma che, una volta verificatesi, potrebbero essere state affrontate in modo diverso.

Risolvete la situazione creatasi sul posto e, una volta che il contesto si è calmato, riunite il vostro team e analizzate le cause e le misure di prevenzione, e pensate alle soluzioni da adottare se dovesse ripetersi. Ora avete l'esperienza pratica di aver provato varie azioni, quindi per la prossima volta saprete meglio e più velocemente cosa fare se il problema dovesse ripetersi.

Per tenere traccia di tutti questi aspetti potete utilizzare la matrice di valutazione del rischio. Abbiamo visto in precedenza il modo di contare il valore del rischio e qui è possibile utilizzarlo. Vediamo il contenuto della matrice:

Conseguenza Probabilità	Insignificante Il rischio è facilmente mitigato dai normali processi quotidiani.	Minore Ritardi fino al 10% del programma. Costi aggiuntivi fino al 10% del budget	Moderato Ritardi fino al 30% del programma. Costi aggiuntivi fino al 30% del budget	Maggiore Ritardi fino al 10% del programma. Costi aggiuntivi fino al 10% del budget	Catastrofico Progetto abbandonato
Certezze >90% di possibilità	Alto	Alto	Estremo	Estremo	Estremo
Probabile 50%-90% di possibilità	Moderato	Alto	Alto	Estremo	Estremo
Moderato 10%-50% di possibilità	Basso	Moderato	Alto	Estremo	Estremo
Improbabile 3%-10% di possibilità	Basso	Basso	Moderato	Alto	Estremo
Raro >3% di possibilità	Basso	Basso	Moderato	Alto	Alto

Le aree rosse sono molto critiche e devono essere prese in seria considerazione e non rimandate, mentre le aree verdi sono aspetti che potrebbero non riguardarci più di tanto, ma che devono essere presi in considerazione e risolti se e quando appaiono.



Un altro modo per affrontarlo è seguire la matrice dell'urgenza di Eisenhower:

	priorità	non prioritario
urgente	fare	delegato
non urgente	piano	eliminare

Passiamo all'**analisi dei concorrenti**, un altro importante strumento che può giocare a vostro favore. L'attività da questo punto di vista è molto probabilmente paragonabile a una partita sportiva. L'allenatore e i tecnici studiano le mosse dell'avversario, guardano le sue partite, analizzano tattiche e reazioni, studiano i giocatori, ecc. In questo modo si possono ottenere informazioni su come conquistare punti e farli perdere all'altra squadra con errori forzati.

In cosa consiste questa analisi? Vi offre un processo di identificazione dei concorrenti del vostro mercato e di ricerca delle loro strategie di business, soprattutto di marketing, dei loro punti di forza e di debolezza, del mercato a cui si rivolgono, delle tendenze del settore e dei parametri di riferimento per la crescita. Questo strumento può fornirvi ulteriori punti per la vostra analisi S.W.O.T, a livello personale e aziendale e viceversa. Inoltre, mostra:

- **I punti di forza e di debolezza** vi danno una chiara visione della vostra posizione rispetto a loro, della forza del vostro marchio o del vostro posizionamento sul mercato dal punto di vista del cliente.
- **La ricerca di mercato** vi mostrerà tutte le aziende che condividono direttamente o indirettamente il vostro gruppo target. È molto importante sapere chi sono i vostri concorrenti, quanti sono, dove agiscono, qual è la loro clientela, ecc. Questo può darvi l'opportunità di trovare parti di mercato poco servite, lacune nella domanda e nell'offerta, bisogni non soddisfatti, ecc.
- **Le tendenze** vi indicheranno la direzione verso cui si sta muovendo il dominio. Questo può aiutarvi ad anticipare le vostre prossime mosse o quelle dei vostri concorrenti e a portare qualcosa di nuovo sul mercato. Tenete presente, però, che deve essere qualcosa che si adatta a voi, ai vostri valori, ai vostri obiettivi, alla vostra attività in sé. Copiate ciò che è adatto a essere replicato e metteteci la vostra impronta personale per offrire un supporto su misura ai vostri clienti.
- **I punti di riferimento per la crescita** dovrebbero includere i concorrenti più piccoli e quelli più grandi. Questi possono fornirvi indicazioni sulle cose da fare e da non fare, oltre a essere i vostri modelli in caso di best practice. Prestate sempre attenzione alle new entry, perché sono quelle che, come voi all'inizio, cercano disperatamente di "sbancare" il mercato con la migliore offerta possibile e innovativa.



Questa analisi è utile all'inizio, prima di lanciare un'attività, ma di tanto in tanto torna utile per aiutarvi a crescere. Proprio come l'analisi dei rischi, deve essere aggiornata frequentemente ogni volta che si presenta qualcosa di nuovo e importante.

Cosa deve contenere come informazione?

- Un elenco di concorrenti – girate per la vostra area geografica, chiedete ai vostri conoscenti chi è il loro fornitore, fate dei sondaggi o cercate online (più impegnativo al giorno d'oggi con le vaste presenze); divideteli in diretti (venditori di un prodotto o servizio simile a un gruppo target simile), indiretti (venditori di un prodotto o servizio simile ma a un gruppo target simile al vostro) e concorrenti sostitutivi (venditori di una categoria diversa, ma che in qualche modo soddisfano le esigenze dei vostri clienti – i più difficili da identificare); 10-12 dovrebbero essere sufficienti per concentrarsi;
- Matrice dei concorrenti – utilizzate una tabella con caratteristiche definite ed elencate i vostri concorrenti in modo da poterne confrontare le caratteristiche e magari notare le tendenze;
- Raccogliere informazioni – essere il detective alla ricerca di informazioni che potrebbero popolare la vostra matrice e soddisfare i vostri punti di interesse (storia dell'azienda, posizione, dimensioni, approccio ai clienti, assistenza ai clienti, presenza online, ecc;)
- Il profilo dei loro clienti – identificare chi si rivolge a loro esaminando la loro missione, i tipi di messaggi su cui basano le loro campagne, chi interagisce con loro sui social media, ecc; utilizzare queste informazioni per costruire il profilo;
- Concentratevi sulle 4 P (dettagliate nella prossima sezione del Marketing): prodotto (cosa, caratteristiche, vantaggi, svantaggi, ecc. – verificate le recensioni in merito), prezzo (modello di prezzo, fascia di prezzo, qualità-prezzo, ecc.), promozione (come viene fatta, la loro unique selling proposition, la storia dell'azienda, il marchio, ecc.), luogo (dove si trova fisicamente o online, direttamente o tramite intermediari, ecc;)
- Il S.W.O.T., sia il vostro che il loro, è utile per poterli confrontare e identificare le cose che fate bene e quelle che potreste migliorare.

Una volta inseriti tutti questi dettagli nella matrice dei concorrenti, sarà più facile seguire, confrontare e analizzare i dati. Pianificate il vostro sviluppo in base a ciò che avete scoperto. Tenete traccia di questi cambiamenti, in modo da poter verificare in seguito se hanno avuto un impatto positivo o meno.

Marketing

"Un'azienda ha solo 2 funzioni: marketing e innovazione. Il marketing e l'innovazione producono risultati. Il resto sono solo costi". (Peter Drucker)





Il marketing può essere definito come l'insieme delle azioni intraprese per rendere i propri prodotti o beni più visibili, più apprezzati dai consumatori e, col tempo, più redditizi. Questo aspetto di un'azienda è altrettanto importante per il vostro prodotto o servizio, poiché senza di esso non sareste in grado di venderlo senza raggiungere i clienti.

Il processo di vendita è quindi direttamente supportato da un buon marketing, e questo aspetto dovrebbe avere un ruolo importante nella pianificazione dell'attività, soprattutto agli inizi. Senza questa pianificazione, la vostra azienda ha scarse possibilità di sviluppo nel medio e lungo periodo, e anche il vostro posizionamento sul mercato potrebbe risentirne. Sapere cosa si vuole è l'elemento chiave del marketing.

Il marketing deve essere incluso nelle vostre attività quotidiane ed ecco un modo semplice per farlo:

- **Identità chiara, facile da riconoscere e da non confondere con altri (branding):** dovete essere in grado di comunicare chiaramente ciò che offrite in termini di prodotti o servizi e i vantaggi rispetto ai vostri concorrenti. Il processo di costruzione della vostra immagine si chiama infatti branding e vi aiuta a differenziarvi dagli altri. Inizialmente, se investite abbastanza tempo per creare un'immagine forte, questa diventerà parte di un processo naturale nell'aspetto della vendita, man mano che verrete riconosciuti. Parlerà per voi, vi rappresenterà, assicurerà la qualità che state offrendo e farà in modo che veniate automaticamente citati quando il vostro prodotto o servizio viene offerto o se ne parla. Il marchio non deve necessariamente riportare il nome della vostra azienda.



- **Un chiaro collegamento con il vostro mercato di riferimento:** la popolazione a cui volete rivolgervi e convertirla in clienti deve essere estremamente ben definita e dettagliata. Chi è il vostro utente finale e chi è il principale beneficiario della vostra attività? Con questo termine ci riferiamo, ad esempio, a una libreria che vende libri scolastici. Potreste pensare che i vostri clienti siano gli alunni che hanno bisogno dei manuali, mentre in realtà i vostri clienti principali dovrebbero essere le scuole o gli insegnanti che alla fine mandano i loro alunni a comprare da voi. Questa prospettiva serve solo ad ampliare la vostra clientela potenziale, quindi guardatela da tutti i punti di vista.
- **Le emozioni vendono:** nella grande maggioranza dei casi (75%) l'acquisto si basa sull'emozione provata nel momento in cui si ascolta un annuncio o si compie l'azione di acquisto vera e propria. La sfida più grande nel marketing è capire cosa vogliono i clienti e come vogliono essere avvicinati per essere convinti ad acquistare. I vantaggi del vostro prodotto o servizio devono essere chiari per l'acquirente e sono i benefici che offrite insieme all'attività della vostra azienda. Non si tratta tanto di quanto questo prodotto sia utile per me, ma piuttosto di quali benefici mi apporta. Dovete puntare alla loro parte sensibile per poter offrire una campagna di marketing che li convinca ad acquistare. Il logo, insieme agli aspetti del vostro branding, è la prima immagine con cui l'acquirente entra in contatto e che deve raccontare e vendere una storia.
- **Un piano di marketing realistico e semplice:** il vostro piano deve definire e trasmettere immagini chiare su ciò che volete offrire. È molto importante seguire le 4P: prodotto (cosa volete vendere), prezzo (quanto costa all'acquirente in modo da coprire i costi e ottenere un profitto), posizionamento (dove volete venderlo) e promozione (come raggiungete il vostro mercato target). Un piano di marketing con obiettivi e azioni chiare dovrebbe iniziare a portarvi risultati più velocemente di quanto possiate pensare.

Queste quattro fasi dovrebbero sostenere il vostro ingresso iniziale sul mercato aumentando il numero di clienti, la crescita delle vendite e dei profitti, dando a voi e alla vostra azienda un valore aggiunto.

Un grande supporto nella preparazione del piano di marketing è l'approfondimento delle 4P (posizionamento, prodotto, promozione e prezzo) e del mercato.

- **Il mercato**

Il posizionamento dipende molto dall'area (città, regione, ecc.) in cui si vuole iniziare a offrire i propri prodotti o servizi. Quanto è alta la richiesta nell'area selezionata di ciò che volete vendere? Si tratta di un prodotto consumato quotidianamente o di tanto in tanto? C'è qualcosa di specifico in merito a un prodotto o servizio che acquistano o ci sono anche prodotti derivati che potreste offrire in seguito? Quanto spesso consumano e in quali quantità?

Rispondendo a questo tipo di domande si ottiene una prospettiva generale del mercato. Ora bisogna considerare che ci sono anche dei concorrenti in giro. È quindi il momento di indagare e valutare più a fondo quanti concorrenti ci sono già nell'area selezionata, cosa



vendono, chi sono i loro fornitori, quanti punti vendita ci sono, le quantità che vendono, i prezzi che hanno, la frequenza di vendita-acquisto.

Passeggiate nell'area e raccogliete tutte queste informazioni, oltre ad altre secondarie come il modo in cui viene presentato il prodotto, le opinioni dei clienti, le vostre impressioni sul prodotto o sul servizio (acquistatelo e recensitelo).

- **Posizionamento**

Una volta individuato correttamente il mercato e i vostri concorrenti, e dopo aver fatto una ricerca approfondita sui prodotti che potete offrire, avete già individuato diverse sedi in cui vendere i vostri prodotti o servizi.

Conoscete i prezzi, la qualità dei prodotti, la catena di distribuzione dei concorrenti e quindi avete tutte le informazioni necessarie per mettere il dito nella piaga della vostra attività.

Come distribuirete i vostri servizi o prodotti nella località individuata? Avreste bisogno di determinate autorizzazioni o potreste cavarvela con auto più piccole? Con quale frequenza dovreste effettuare le consegne e qual è la distanza/il tempo necessario per farlo? Dove immagazzinereste i vostri prodotti e come potete garantire il mantenimento della loro qualità fino alla vendita? Ponetevi tutti i tipi di domande che si adattano alla vostra idea e che vi aiuteranno a individuare tutti i dettagli per portare il vostro prodotto o servizio ai clienti.

- **Prodotto**

Ora che il posizionamento è stato chiarito, è importante identificare in modo specifico il prodotto o il servizio che vogliamo offrire, in base a ciò che è richiesto e necessario rispetto all'offerta e al volume del mercato.

Raccogliete dati in giro con l'aiuto di amici o parlando da soli con i venditori. I vostri concorrenti hanno una grande importanza nel decidere quali prodotti offrire in base a ciò che il mercato richiede, consuma e necessita in base ai tipi di prodotti.

Nel caso in cui abbiate una prospettiva diversa su un prodotto o un servizio che vorreste vendere, sentitevi liberi di interagire con i venditori e chiedete se ci sono richieste potenziali su questi argomenti o la loro opinione se questo potrebbe vendere (conoscono i loro clienti).

Che cosa dobbiamo controllare in modo più specifico? Tipologie, prodotti o servizi complementari, livello di qualità, imballaggio (colori, forme, materiali dell'imballaggio), distribuzione (frequenza, consegna rispettata), modalità di presentazione (è affidabile, garantisce la qualità).

- **Promozione**

La prima cosa da fare è individuare i diversi e più adatti metodi di promozione o i modi più semplici per raggiungere il cuore del nostro acquirente (ricordate che è più probabile che compri in base alle emozioni). Una volta che si ha in mente questo, si può iniziare a pensare ai canali di promozione veri e propri.



Aprire e avere un proprio negozio (con quali caratteristiche) o rivolgersi a dei partner? Indipendentemente dal posizionamento scelto, assicuratevi che il marchio si faccia conoscere per le sue qualità o per ciò che offre, piuttosto che per il nome della vostra azienda.

Se la vostra azienda si chiama ABC Ltd. è molto improbabile che attirino le persone o che ispirino fiducia nel prodotto, mentre se chiamate il vostro marchio "Mamma's home food" per un ristorante o un servizio di catering, dovrebbe attirare maggiormente l'attenzione.

Vogliamo stabilire un legame emotivo con l'acquirente che sia identificabile attraverso il messaggio (il nome del vostro marchio o del marchio del prodotto/servizio) e la presentazione visiva (un'immagine che si colleghi direttamente al messaggio scelto). Fate attenzione alle immagini e ai messaggi scelti, perché rappresenteranno voi e la vostra azienda a lungo termine.

Non esitate a chiedere il supporto di esperti del settore e a creare un'immagine forte fin dall'inizio. Questo potrebbe richiedere un costo aggiuntivo che all'inizio potrebbe non essere troppo basso, ma che nel tempo vi porterà solo vantaggi.

Soprattutto quando si tratta di un marcatore, ma anche di tanto in tanto, inventate delle promozioni che vi rendano diversi dai vostri concorrenti. È restituibile, ha una garanzia se gli acquirenti non sono soddisfatti? Potreste ottenere un feedback diretto dai vostri acquirenti offrendo campioni gratuiti in cambio di un'opinione o compilando un questionario? I vostri partner di vendita potrebbero offrirvi questo tipo di informazioni dai loro clienti e dal punto di vista manageriale?

- **Prezzo**

Come si può identificare il prezzo giusto per voi? Se offrite un prodotto o un servizio generico, il prezzo dovrebbe essere medio in quanto già presente sul mercato. Potete ridurre alcuni costi per far sì che il vostro prezzo superi quello della concorrenza senza ridurre la qualità del prodotto o del servizio? Allora fatelo. Vi costerebbe di più rispetto ai vostri concorrenti? Allora pensate a quali costi potreste ridurre, magari a partire dal posizionamento. Questo è il modo per decidere il **prezzo in base ai concorrenti**.

Il vostro prezzo coprirebbe tutti i costi e ci darebbe anche un profitto? Le prime entrate potrebbero non essere sufficienti a coprire tutti i costi e ci vorrebbe più tempo per recuperare l'investimento iniziale, quindi non pensateci ancora. Ma il prezzo e l'importo minimo che dovete vendere devono coprire tutto ciò che spendete per creare il prodotto e venderlo (materie prime, affitto, utenze, stipendi, ecc.). Il vostro profitto deve essere incluso nel conteggio del prezzo, altrimenti non potrete ottenere benefici finanziari. Questo è il modo per decidere il **prezzo in base ai costi**.

Potreste offrire al mercato qualcosa di diverso e unico sui vostri prodotti o servizi che attirino i clienti, senza dover intervenire nel mercato dei vostri concorrenti? Forse un approccio diverso ai vostri servizi o ingredienti diversi nei vostri prodotti potrebbero fare la differenza nell'offrire qualcosa di nuovo che vi permetta di avere un mercato aperto solo per voi. Questo potrebbe anche offrirvi la possibilità di aumentare il prezzo in quanto siete gli unici o tra i pochissimi a proporlo. Questo è il modo per decidere il **prezzo in base al valore**.





Idealmente il vostro prezzo dovrebbe tenere conto di tutti questi tre criteri. Il progresso tecnologico può indurvi a investire inizialmente di più in tecnologia, ma a lungo termine a ridurre i costi, per cui vale la pena di tenerne conto. Oppure la materia prima può essere ottenuta, a parità di qualità, da fornitori diversi, ma a prezzi diversi. Vale la pena di considerare anche questo aspetto per ridurre i costi al minimo possibile, senza diminuire la qualità, e quindi aumentare i profitti.

Altrettanto importante nel marketing è il collegamento delle 4 C del cliente: consumo, costi, convenienza e comunicazione.

- **Clients**

All'inizio del percorso si fanno vari piani e si hanno aspettative legate al numero di clienti acquisiti fin dal primo giorno. Ma anche in questo caso è necessaria una pianificazione accurata.

Avete pianificato tutto per quanto riguarda il prodotto o il servizio, il contatto con i vostri potenziali clienti e il prezzo. Quello a cui dovete pensare ora è l'aspetto del lancio. Che cosa sta facendo la concorrenza e che cosa potreste fare di più per attirare nuovi clienti?

Che differenza potrebbe esserci nei prodotti o nei servizi che offrite, visto che le tipologie sono già state discusse in precedenza. Ma avete pensato a diverse offerte di collocamento? Con le pandemie le consegne a domicilio/ufficio sono aumentate enormemente. Potreste offrire il servizio di consegna anche in base a ordini singoli o ricorrenti? Potreste proporre di vendere una quantità maggiore in una volta sola per offrire uno sconto ai vostri clienti? Potreste diminuire un po' il prezzo dell'articolo venduto, ma guadagnereste tempo e denaro non effettuando la distribuzione più volte, ma una sola volta, e diminuirreste il vostro prezzo rispetto alla concorrenza.



È essenziale creare diverse personas per i vostri clienti e identificare diverse categorie di clienti. Questo è importante per creare campagne di marketing diverse per raggiungere tutti loro nel loro unico modo di bisogno emotivo. Iniziate con la categoria che ritenete più facile da far diventare i vostri clienti e che potrebbe facilmente diventare fedele, ma non trascurate gli altri, ma affrontateli per tempo.

Mettetevi nei panni di ogni categoria e pensate come loro: come vorreste essere avvicinati, di quale prodotto o servizio avete bisogno, quanto siete disposti a spendere? Pensate a tutto ciò che potete rendere diverso e verificate se è applicabile alla vostra attività. Questo vi porterà sempre più clienti con il tempo, perché il diverso è attraente per una prova e se siete bravi, torneranno da voi.

- **Consumo**

Le richieste e le esigenze del cliente ci forniscono il profilo di consumo. Questi si riferiscono ai vantaggi che il vostro prodotto o servizio può portare loro, come la qualità, il marchio, i termini di pagamento e di consegna, i servizi post-vendita, le garanzie, ecc.

- **Costi**

Il potere d'acquisto è strettamente legato ai vantaggi che otterrebbero comprando da voi in cambio del costo che gli fate pagare. Il valore di ciò che offrite deve dare loro la fiducia di ricevere un massimo di un equivalente per il prezzo che pagano.

- **Convenienza**

Si riferisce alla comodità del cliente nell'ottenere il vostro prodotto o servizio, come la vicinanza a un negozio, la consegna a domicilio, la velocità nell'ottenere ciò di cui ha bisogno o il tempo di attesa per la consegna del prodotto. Qualsiasi cosa sia connessa a dare più velocemente, più semplicemente, più facilmente il vostro prodotto senza fargli fare sforzi aggiuntivi è ciò che stiamo prendendo in considerazione qui.

- **Comunicazione**

La vostra apertura e capacità di trasmettere i vantaggi dei prodotti o dei servizi offerti è un aspetto importante che i clienti cercano. Questo può essere facilmente ottenuto attraverso il costante livello di soddisfazione dei clienti nei confronti dei vostri prodotti e dell'offerta che soddisfa le loro esigenze.

Per concludere l'argomento marketing, ecco alcuni suggerimenti e conclusioni:

- Conoscere in ogni aspetto o dettaglio il proprio prodotto o servizio;
- I messaggi che rivolgete ai vostri clienti devono essere facili da capire e da elaborare, senza però sottovalutarli;
- I vostri clienti sono i primi fornitori di informazioni su come i vostri prodotti si adattano meglio a loro; ascoltate i loro feedback e migliorate costantemente adattandovi alla loro esperienza;
- Contate attentamente i prezzi per avere inclusi i costi che avete e un profitto;





- I messaggi promozionali devono essere differenziati in base alle diverse categorie di clienti; definire la persona (sesso, età, istruzione, reddito, ecc.) per ogni categoria e adattare il messaggio ad essa;
- Tutti i soldi guadagnati devono essere investiti con saggezza, soprattutto all'inizio; non spendeteli senza pensare adeguatamente agli aspetti orientati al futuro o alla regolarità; l'errore più frequente degli imprenditori alle prime armi è quello di comprarsi oggetti che non aumentano il valore della loro azienda; mantenete il denaro nell'azienda e continuate a investire per ridurre i costi o migliorare i vostri prodotti o servizi;
- Le promesse che fate ai vostri clienti e partner devono essere rispettate al massimo; se non mantenete ciò che avete detto che avreste fatto, non farete altro che diminuire la fiducia che hanno in voi e avrete alte probabilità di essere "promossi" ulteriormente in modo negativo; uno dei migliori spot pubblicitari usati fin dai tempi antichi è quello del "bocca a bocca" fatto dai vostri clienti, sia buoni che cattivi;
- La concorrenza è già presente sul mercato e può avere alcuni vantaggi rispetto a voi (conoscere il mercato, avere già i suoi clienti); non sottovalutatela e non trattatela con superiorità, ma concentratevi sulla vostra attività e sul fornire ai vostri clienti il meglio che potete offrire.
- Consultate la nostra guida "Promozione online" della stessa serie di questa. Vi aiuterà a capire meglio cos'è il marketing e come pianificare e indirizzare le vostre vendite.



Vendita e distribuzione

Anche la **vendita** e la distribuzione sono fattori importanti da prendere in considerazione durante la preparazione del lancio della vostra attività.

Come preparare la vendita? Per prima cosa, è necessario esaminare il mercato. Indipendentemente da quanto grande e innovativo sia il vostro prodotto o servizio, se non c'è un potenziale cliente che lo acquisti (mancanza di necessità e di domanda), tutti i vostri sforzi non servono a nulla. Dovete individuare il mercato adatto a voi.

Potremmo paragonare il mercato a una rete che può essere grande, estesa, inesauribile, che si auto-rigenera e cambia le esigenze con il tempo e con l'auto-aggiornamento continuo. Potreste benissimo trovare le persone di supporto (fornitori, distributori, produttori, esperti, ecc.) appena fuori dalla vostra zona di comfort e con loro i vostri clienti e la vostra concorrenza.

L'identificazione di un mercato dovrebbe iniziare con l'identificazione di voi stessi. Quali sono le cose o le persone a cui vi dedicate? Quali sono i servizi o i prodotti che già offrite agli altri (molto probabilmente gratuitamente a questo punto)? Cosa va bene e cosa non funziona nella vostra vita professionale? Come pensate di migliorare, inventare cose nuove e svilupparvi?

Una volta che sapete tutte queste cose su di voi, potete iniziare a farvi domande sul vostro mercato, che vi aiuteranno a capire le forze al suo interno. Prima di preparare il vostro messaggio di vendita, dovete fare una ricerca approfondita e conoscerlo come il palmo della mano. Questo si chiama **prospect**.

Qual è la differenza tra un prospect e un cliente? Un prospect è un potenziale acquirente, mentre il cliente è la persona o l'azienda in grado di prendere la decisione di acquistare. Il cliente è colui che ha anche il desiderio di investire finanziariamente nel vostro prodotto o servizio. Il prospect corrisponde alla vostra offerta e la vostra azienda diventa il vostro cliente.

Vediamo alcuni suggerimenti che possono aiutarvi a convertire i potenziali clienti in clienti:

- **Fate domande e poi ascoltate.** Non interferite con un dialogo vero e proprio, piuttosto fate domande personali che possano fornirvi informazioni sulla persona e farvi capire se può diventare un cliente o meno.
- **Centri di influenza.** Si tratta dei vostri clienti più informati, più fedeli e più soddisfatti. Offriranno raccomandazioni e ottime recensioni che vi porteranno o convinceranno nuovi clienti a iscriversi.
- **Riferimenti.** Nell'esempio precedente abbiamo citato l'"élite" dei vostri clienti, ma potete usare tutti loro per sostenervi nell'espansione della vostra rete. Impegnatevi, siate curiosi, parlate in giro, fatevi conoscere. Date il nome dei vostri clienti (naturalmente con il loro consenso) ai vostri potenziali clienti, in modo che possano verificare le referenze di qualcuno che conoscono.



- **Create la vostra rete personale.** Potete essere il raccoglitore tra i vostri clienti. Quando chiedete una referenza per la vostra azienda, chiedete anche a loro cosa fanno o dove lavorano, e offrite in cambio referenze a loro quando incontrate la vostra rete. Raccomandateli anche all'interno della vostra rete e create un forte legame tra le persone a cui tenete di più in un'azienda.
- **Il principio di Pareto.** L'economista italiano ha creato una formula matematica conosciuta come 80/20. Convertita nel settore commerciale, significa che dovrete concentrarvi su quel 20% di clienti che contano davvero, quelli che sono attivi e desiderosi di sostenere la vostra attività. Una raccomandazione da parte di questi clienti ha molta più validità di quella di chiunque altro e può portare a un tasso più alto di conversione dei potenziali clienti in clienti.



Un aspetto molto importante del processo di vendita è il modo in cui viene trattata la vendita. Naturalmente la vendita in sé è importante e la chiusura dell'affare è ciò che porta profitto, ma si dovrebbe andare oltre le faccende quotidiane come l'invio di offerte e la chiusura degli affari. Stiamo parlando di costruire relazioni con i clienti. Un cliente vecchio e fedele (quindi soddisfatto) può portarvi molti più profitti (acquirente diretto o raccomandazione ad altri) di quelli nuovi.

Pensare a lungo termine e rafforzare le relazioni con i clienti significa tenere conto delle loro esigenze e dei loro desideri. Questo non significa che dobbiate adattare tutto a ciò di cui hanno bisogno, ma è importante quando non potete offrire loro il prodotto o il servizio di cui hanno bisogno, ma uno dei vostri collaboratori potrebbe



farlo. Fornite informazioni e supporto per trovare il generatore di soluzioni al loro problema, anche se non siete voi. Perché dovrete farlo? Perché avete a cuore i vostri clienti. Non forzate la vendita se non potete offrire ciò di cui hanno bisogno.

E così torniamo all'importanza della ricerca, della preparazione e della pianificazione, tutte basate sul valore fondamentale: il vostro cliente, le sue esigenze, la vostra relazione crescente con lui:

- **Ricerca.** Il potenziale cliente che volete avvicinare ha davvero bisogno del vostro prodotto o servizio? Potreste educarli a comprendere l'importanza del vostro prodotto o servizio? Potreste presentare la vostra offerta come un generatore di soluzioni al loro problema? Potete identificare altri elementi che potrebbero influenzare la decisione di acquisto? Tutto sta nell'aggiungere valore ai clienti attraverso i vostri prodotti o servizi, creando al contempo una solida base per la vostra relazione.
- **Strategia di vendita.** Se la vostra ricerca vi indirizza verso una potenziale vendita, è il momento di sviluppare un piano su come realizzarla. Tenete traccia delle persone che avete incontrato e delle informazioni che vi hanno fornito. Assicuratevi di offrire tutti i tipi di informazioni su diversi pannelli di criteri (tecnici, aspetti, modi d'uso, colori, dimensioni, ecc.). Il referente che dovete scegliere è la persona che ha il potere decisionale. Pensate alle famiglie in cui la persona che cucina è quella a cui rivolgersi per la vendita di prodotti alimentari o utensili, mentre alla persona che pulisce vanno offerti dispositivi di pulizia o detergenti. La tipica stereotipizzazione dei ruoli di genere potrebbe lasciarvi perplessi e darvi un'idea sbagliata. Siate aperti a scoprire il vostro cliente in base alle informazioni che vi fornisce (ascoltate). Una persona è quella che conclude l'affare, ma la decisione può essere presa da altre persone che all'inizio non conoscevate.
- **La chiamata giusta.** Ricordate che stiamo parlando di dare un valore aggiunto al vostro cliente insieme al prodotto o al servizio che vendete. Raccogliete continuamente informazioni su di loro, in modo da poter fornire soluzioni a problemi che inizialmente non conoscevate. **Ascoltate attivamente** – se ascoltate e annotate, vi diranno di cosa hanno bisogno e vi daranno molti dettagli; quello che dovete dire dopo non è così rilevante come le preziose informazioni che vi forniscono liberamente. **Mostrate loro che avete capito:** verbalmente, riformulando le loro parole, o non verbalmente, attraverso il vostro corpo. Partecipate pienamente alla conversazione. **Fate domande:** potete guidare la discussione verso gli aspetti che vi interessano e che sono collegati alla vostra offerta (come categoria principale e dettagli); identificate le loro esigenze e le specificità della soluzione che stanno cercando.
- **L'offerta.** Se avete raccolto tutte le informazioni necessarie e le avete confrontate con la vostra offerta, ogni volta che c'è una corrispondenza, c'è una vendita. È comunque importante fare la proposta e specificare l'offerta vera e propria (prezzo, condizioni, termini, consegna, ecc.). Non abbiate paura di sottolineare come il vostro prodotto o servizio risolva il loro problema (cosa risolverà e come). Presentate i vantaggi e le differenze rispetto ai concorrenti (sottolineando ciò che avete da offrire, non ciò che manca agli altri) e perché la vostra offerta è adatta a



loro. Fate in modo che l'intera proposta rifletta il prezzo come il vero valore di ciò che offrite.

- **L'accordo.** Si firma il contratto o si vende sul posto. Questo è solo l'inizio e non la fine della relazione.
- **Consegna.** Ora è il momento di consegnare ciò che avete promesso, secondo i criteri concordati, nei tempi previsti, con la qualità e le specificità promesse. Se il processo di consegna richiede molto tempo, aggiornate e tenete informati i vostri clienti sui progressi, magari mostrando anche il lavoro intermedio e ottenendo la loro approvazione prima di finalizzare. Si raccomanda di porre una forte enfasi sulla relazione con il cliente durante l'intero processo.
- **Il dopo-matematica.** Chiedete ai vostri clienti un feedback una volta conclusa la transazione ufficiale. Quanto è stato utile il prodotto o il servizio? Ci sono cose positive e negative che potrebbero dire al riguardo, in modo da poterlo ampliare o migliorare? Non ignorate le critiche: sono quelle che possono aiutarvi a migliorare.

Anche la **distribuzione** del vostro prodotto o servizio fa parte della strategia di marketing. In che senso? Perché anche il modo in cui lo distribuite ha un impatto sui vostri clienti. La qualità dei servizi, l'imballaggio, la consegna o l'assistenza al cliente sono elementi che contano agli occhi di un cliente e fanno la differenza nelle vostre vendite future.

Una delle vostre responsabilità è quella di essere in grado di fornire il prodotto o il servizio nella versione finale il prima possibile. Ciò significa che se dipendete dai fornitori per portare avanti la vostra attività, dovete assicurarvi che le vostre scorte siano sufficienti o che i loro ritardi non vi mettano in difficoltà.

Il processo di distribuzione può avvenire da soli, se ne avete i mezzi (avete uno showroom, una vostra clientela – prezzo più basso), o esternamente attraverso intermediari (contatti di collaboratori – prezzo più alto). Le ragioni alla base di questa scelta sono di tipo finanziario o logistico: quanto vi costerebbe la consegna rispetto all'approccio esterno e come questo si riflette sul prezzo finale, quanti clienti avete rispetto agli altri, quanto ciascuno di loro ridurrebbe i tempi, quanto personale potreste allocare rispetto a quello che hanno gli altri, ecc.

Come scegliereste il vostro processo di distribuzione?

- **In base ai clienti:** caratteristiche (numero, concentrazione in un'area, consumo medio, ecc.), esigenze (negoziato fisico o online, orari di apertura, tipi di prodotti o servizi, supporto alla vendita, ecc);
- **In base ai produttori** – risorse (vendita diretta, attrezzature, persone), obiettivi (attenzione al cliente, fedeltà, profitto), dimensioni della linea di produzione (capacità, tempi di lavoro), il controllo sulla commercializzazione diretta;
- **In base ai concorrenti** – caratteristiche (numero, concentrazione, tipologia, clienti già acquisiti), tattiche (metodi di distribuzione, relazioni lungo il processo di distribuzione);



- **In base agli intermediari** – caratteristiche (numero, costi, funzioni, tradizioni), disponibilità (esclusiva, restrizioni territoriali);
- **In base al prodotto** – valore (prezzo unitario), complessità (caratteristiche tecniche, specificità), scadenza (data di scadenza, quanto può essere accantonato o immagazzinato e condizioni), lotti (frequenza, peso unitario, divisione in gruppi), servizi richiesti (imballaggio, etichettatura), cicli di vita (introduzione – pochi cicli, maturità – molti cicli);
- **In base all'ambiente** – restrizioni territoriali (non si può vendere in un'area specifica), doppia distribuzione (diretta e tramite intermediari), esclusività.

La scelta dovrebbe ricadere su un mix di queste opzioni in base alle caratteristiche della vostra attività. Potete provare varie opzioni e vedere quali vi portano i risultati migliori. Una volta decisa, si otterrà la strategia di distribuzione che comprende canali, tipi, quantità, coinvolgimento nel processo, controllo, flessibilità o logistica.

Pensate al vostro prodotto o servizio. Dove potrebbe avvenire una distribuzione diretta: fiere e scambi, collaborazioni aziendali, negozi propri, commercio online, consegne, ecc. mentre in una distribuzione indiretta potreste rivolgervi a: catene di negozi, venditori in generale, venditori in dettaglio, ecc. Identificate specificamente i tipi e i nomi dei luoghi (indiretti) che potrebbero supportarvi nel processo.

Profilo dei clienti e acquisizione di nuovi clienti

I clienti felici rendono felici anche gli imprenditori, ma cosa rende felici i clienti?

I vostri clienti sono soddisfatti, fedeli e tornano da voi? Avete dipendenti stabili, competenti, appassionati del loro lavoro, fiduciosi, motivati a offrire al cliente un'esperienza speciale? Se rispondete di sì a tutte queste domande, molto probabilmente i vostri clienti sono contenti, i vostri dipendenti sono contenti e lo siete anche voi.

Per aiutare il cliente a determinare l'esperienza che desidera e il valore che vuole ricevere al momento dell'acquisto, è importante che offriate un prodotto o un servizio di qualità che risolva il bisogno o il problema del cliente (generando un risultato per lui), che offriate un'esperienza di alto livello quando ottenete il prodotto o il servizio da voi (un'assistenza clienti di qualità), a un prezzo ragionevole per lui (accessibile senza distruggere il suo budget per risolvere il suo problema).

La vostra concorrenza può offrire gli stessi prodotti e servizi, ma ciò che può differenziarvi da loro è la qualità dell'assistenza al cliente che offrite, i vantaggi aggiuntivi che accompagnano l'acquisto e anche il rapporto successivo all'acquisto, mentre l'esperienza complessiva è costante e assicura qualità, assistenza, cura, coerenza nel rapporto con un cliente come per tutti.

I vostri dipendenti o voi stessi, se lavorate in proprio, sono coloro che rappresentano l'immagine e la professionalità dell'azienda. Il comportamento deve essere unitario e



mostrato in egual misura a tutti i clienti e a quelli potenziali. Le politiche aziendali nei confronti dei clienti dovrebbero consistere in un insieme minimo di competenze, valori morali che siano in linea con i vostri (e dei dipendenti) e tratti di personalità che funzionino al meglio per voi e per l'azienda stessa.



È vero che le competenze sono le più facili da gestire, perché possono essere migliorate attraverso l'apprendimento e la formazione, ma gli aspetti personali e l'adesione ai valori comuni devono essere ricercati nei dipendenti fin dall'inizio. Le persone che assumete devono essere compatibili con voi a livello personale, non solo essere esperti a livello professionale.

Gli aspetti personali sono quelli che fanno la differenza tra chi cerca un lavoro per lo stipendio che offre e chi cerca un percorso di carriera e di crescita professionale, ovviamente insieme allo stipendio. La motivazione a livello individuale determina la qualità del lavoro fornito a voi, alla vostra azienda e ai vostri clienti.

Fate un elenco degli aspetti che considerate irrinunciabili e critici, sui quali non potete semplicemente sorvolare, e degli aspetti meno importanti che sarebbe bello avere, ma non così rilevanti da incidere sull'immagine di fronte ai clienti.

I dipendenti leali e soddisfatti lavorano meglio e danno di più a livello personale. Assicuratevi che siano soddisfatti, contenti del loro lavoro e del loro ambiente, che siano coordinati da qualcuno che sa quello che fa e che abbia un'elevata intelligenza emotiva



per trattare i dipendenti come persone, che sia fiducioso e che si preoccupi degli altri. Sono importanti per la vostra azienda, quindi fateli sentire tali.

Parlate con loro, chiedete un feedback e cercate di migliorare le loro condizioni di lavoro o di offrire spazi di crescita personale dentro e fuori l'orario di lavoro. Andate al cuore della loro motivazione e usatela per aiutarli a raggiungere i loro obiettivi. Questo aiuterà anche voi a far crescere la vostra azienda.

I vostri concorrenti possono offrire gli stessi benefici finanziari, possono offrire lo stesso valore ai loro clienti, ma ciò che vi distingue è l'esperienza che offrite ai vostri dipendenti mentre lavorano. Possono crescere all'interno della vostra azienda, quanto investite nella loro formazione e nel loro sviluppo professionale, qual è il rapporto con i superiori, quanto è sicuro il lavoro, quanto è qualitativo il management, quanto sono indipendenti o dipendenti quando devono prendere una decisione, possono ricevere i loro stipendi in tempo, potete mantenere le vostre promesse ai clienti in modo tempestivo?

Andate oltre e guardate tutto dal loro punto di vista, perché questo vi aiuterà a fornire loro la migliore esperienza, che si tradurrà in una crescita anche per voi. Per saperne di più su questo aspetto, però, consultate il capitolo dedicato ai dipendenti.

Se le risorse umane sono ben assicurate e curate, il punto successivo della lista di controllo per rendere felici i vostri clienti è ciò che offrite in aggiunta al prodotto o al servizio che vendete. Dove siete ubicati e quanto è facile raggiungervi? Avete un parcheggio o fate consegne a domicilio? Si può acquistare online o solo di persona? Quanto è facile e veloce il processo di acquisto? Offrite un'ampia gamma di prodotti o servizi o i clienti devono recarsi altrove per risolvere completamente il loro problema? Offrite sconti per i clienti fedeli o vendite per quantità maggiori?

Cercate di analizzare dove potreste offrire ogni tipo di servizio ai vostri clienti e vedete anche cosa fa la concorrenza. "Rubate loro le idee se sono applicabili a voi e adattatele alla vostra convenienza.

Offrite vantaggi diversi a seconda della categoria di clienti individuata (base, regolare, media, premium, ecc.). Date loro dei motivi per tornare da voi e chiedere di più di ciò che offrite. Chiedete loro un feedback e offrite prodotti e servizi migliori, non solo per le categorie premium, ma anche per quelle di base. Aumentate il vostro valore e anche loro aumenteranno i loro acquisti da voi.

Date ai clienti quello di cui hanno bisogno, non quello che pensate abbiano bisogno o vogliano. Soddisfarli appieno è essenziale per farli tornare più volte. Cercate di capire il vostro cliente e di guadagnarvi la sua fiducia attraverso un buon agente di vendita prima della vendita vera e propria. La qualità rispetto alla quantità in termini di assistenza ai clienti è importante per la crescita di un'azienda.

"Perché finora è stato fatto così" non è una buona ragione per farlo se non è rilevante, utile o con un potenziale di crescita per voi. Correte il rischio di proporre qualcosa di nuovo e innovativo e accettate la sfida di essere diversi (ovviamente nel rispetto delle leggi).

L'esperienza che offrite al cliente durante il processo di acquisto da voi può essere il fattore scatenante migliore del prodotto o del servizio stesso. Ripetiamo, le emozioni giocano un ruolo cruciale nell'acquisizione di nuovi clienti e nella fidelizzazione di quelli



già acquisiti. I clienti contano come persone non perché vi portano un reddito, ma perché devono sentirsi in relazione con voi.

La concorrenza potrebbe iniziare a copiarvi dopo un po' se fate qualcosa di buono. Non abbiate paura di questo e rimanete fedeli ai vostri valori e alla qualità che avete offerto e che vi ha fatto guadagnare quei clienti. Cercate di superare voi stessi e di apportare spesso innovazioni: la concorrenza potrebbe non riuscire a tenere il passo con voi in questo ritmo.

Ora che abbiamo visto come funziona la relazione con un cliente o un potenziale cliente, è il momento di delineare un profilo tipico per ogni categoria di gruppi target. Come costruire il profilo o la persona dei vostri clienti? Prendendo in considerazione questi aspetti:

- Caratteristiche personali – età, sesso, gusti, esigenze, interessi, passioni, hobby, valori, sfide, paure, obiezioni all'acquisto, stile di vita, personalità;
- Caratteristiche sociali – status sociale, livello di istruzione, stato delle relazioni e dei familiari, comportamento generale, obiettivi;
- Caratteristiche geografiche – posizione, accesso fisico o online, accessibilità, canali per raggiungerli, presenza sui social media;
- Caratteristiche economiche – studente/occupato/pensionato/disoccupato, entità del reddito, disponibilità di spesa, settore di attività, fonti di informazione, motivi di acquisto, abitudini di spesa, prospettive di crescita.

In teoria sapete cosa si deve fare, sapete con chi (il profilo), quindi vediamo il come in pratica:

$$\text{numero di contatti} \times \text{percentuale di conversione} = \text{numero di clienti}$$

Il numero di clienti è un risultato che può essere cambiato solo se si agisce su ciò che lo precede. I contatti sono persone che hanno sentito parlare di voi (sito web, social media, mass media, pubblicità, ecc.). La percentuale di conversione è rappresentata dal numero di contatti che acquistano da voi (trasformandoli in clienti).

L'acquisizione di nuovi clienti dovrebbe essere un processo creativo con varie idee su come attirarli a visitare o a venire da voi. Offrite qualcosa di gratuito, un campione, un test, accompagnateli attraverso il vostro processo – qualsiasi cosa che li spinga a venire da voi. Una volta che sono lì e sono coinvolti, è molto più probabile che acquistino qualcosa.

Cosa vi aiuterebbe a mantenere vivo l'interesse dei clienti che hanno acquistato da voi? Offrendo loro anche un'assistenza post-acquisto. Una manutenzione gratuita, un check-up, un prodotto o un servizio gratuito (che vi costi il minimo) e anche solo una telefonata per controllare e valutare la loro soddisfazione fanno una grande differenza.

Pensate a tutti gli aspetti che definiscono i vostri clienti come persone/imprese e come consumatori. Cercate di soddisfare il loro bisogno di risolvere un problema e di essere emotivamente stabili e soddisfatti.



Aspetto online

Siete arrivati al punto del vostro lavoro in cui avete analizzato tutto e pianificato di conseguenza. Pensate di lanciare la vostra attività e cercate i metodi per farlo. Ebbene, l'ambiente online è un contesto eccellente da cui non si può prescindere.

La promozione faccia a faccia e il networking per i clienti restano importanti, perché le persone vogliono e amano entrare in contatto con persone "reali" (in modo da potersi identificare e confrontare con loro), ma il mondo online può sostenere i vostri sforzi per raggiungere un mercato più ampio.

Viviamo in un'epoca molto tecnologica in cui la maggior parte di noi ha accesso a un computer o a un dispositivo mobile connesso a Internet in modo permanente. L'utilizzo quotidiano di Internet è molto elevato tra la popolazione di tutte le età. La stragrande maggioranza di loro usa internet per informarsi o per istruirsi.

La tendenza a ricercare e a cercare un prodotto online sta diventando sempre più presente, in quanto offre all'acquirente la comodità e la convenienza di non essere pressato dagli orari di funzionamento di un luogo o da negozi affollati. Sempre più persone acquistano prodotti e servizi online dopo averli ricercati.

Come si può quindi utilizzare la promozione online a vantaggio della propria attività? Ecco alcuni suggerimenti su strumenti utili e ampiamente utilizzati:

- **Reti sociali**

Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn, TikTok sono solo alcuni dei social network su cui potreste essere presenti e che potrebbero aiutarvi ad aumentare la vostra portata e quindi le vostre prospettive.

Si tratta di un ambiente molto favorevole, espanso e interattivo che potrebbe facilitare la presentazione della vostra attività, la promozione di ciò che vendete, la comunicazione con i clienti e i potenziali clienti, le vere e proprie esperienze di vendita-acquisto, la ricerca o con scopi informativi-educativi dei vostri follower riguardo a ciò che offrite.

Facebook è uno dei maggiori network del momento e facilita l'interazione tra due o più parti tramite testi, foto, video, giochi o applicazioni. Creare una pagina professionale (non un account personale) per la vostra attività può aiutarvi a diffondere il vostro lavoro. Il nome scelto per la pagina deve rappresentare voi e il vostro marchio e deve essere facile da accedere e da ricordare. Evitate i cliché che potrebbero portare i visitatori alle pagine dei vostri concorrenti piuttosto che alla vostra.

Assicuratevi di offrire tutti i dettagli di contatto sulla vostra pagina e di inserire descrizioni di ciò che fate e di ciò che offrite. Fate spesso dei post (80%) in cui spiegate i vantaggi che offrite, mostrate il processo "come si fa", descrizioni visive (video, foto), condividete informazioni dietro la tecnologia dei prodotti o dei servizi che offrite, tutto ciò che può informare ed educare i vostri follower su ciò che offrite, *senza* spingere costantemente il processo di vendita (20%).



Costruitevi una strategia e una pianificazione per la frequenza, i tipi di post e i contenuti, e attenetevi ad essa per ottenere coerenza nel lungo periodo. In questo modo otterrete visibilità e notorietà del marchio, potenziali clienti e anche un potenziale contesto in cui testare nuovi prodotti o servizi o ottenere feedback dagli utenti.

Instagram funziona principalmente su foto e video e, come Facebook, la creazione di una pagina aziendale vi darà molta visibilità potenziale nell'ambiente online. Gli hashtag (#) sono molto utili nelle descrizioni dei vostri post, perché possono aiutare i potenziali spettatori a identificare i contenuti di loro interesse.

Collegate il vostro account Instagram a quello Facebook per facilitare la gestione delle reti, ma cercate di evitare di postare la stessa cosa in entrambi i luoghi. Adattate il tipo di contenuto a ciascuna piattaforma per ottenere una maggiore visibilità.

Twitter è destinato principalmente ai messaggi di testo, noti anche come micro-blogging. Consente di utilizzare un certo numero di caratteri (attualmente 280, spazi inclusi) per concentrare il messaggio in un formato breve. È possibile aggiungere a un Twit anche foto e link. Ha una maggiore velocità di reazione e per questo ha portato a una nicchia di utenti piuttosto selettiva. Analogamente a Facebook e Instagram, è possibile aprire una pagina professionale per la propria attività.

LinkedIn è un social network orientato soprattutto all'area professionale. La sua idea è quella di avere una rete più ampia di persone che possano supportarvi nella vostra carriera professionale collaborando o assumendo o cercando un lavoro.

Ha anche la possibilità di pubblicare articoli o video su un determinato argomento che abbia uno scopo informativo di alta qualità e che possa essere utile nel mondo degli affari. È possibile interagire con persone e aziende allo stesso modo, cercare dipendenti, investitori, fornitori o collaboratori. È come scorrere un grande archivio di risorse umane in base ai propri filtri per trovare il supporto di cui si ha bisogno.



Abbiamo presentato diverse piattaforme che potete utilizzare per la promozione online, ma questo non significa che dobbiate essere presenti su tutte. Scegliete semplicemente il formato che meglio si adatta alla direzione della vostra attività. Tuttavia, se scegliete di essere presenti su una o sull'altra, ricordate che la coerenza è importante per i vostri follower.

Mantenete una strategia di comunicazione integrata per tutte le piattaforme che scegliete e assicuratevi di creare e pubblicare contenuti con frequenza e regolarità, di rimanere in contatto con i vostri follower, di rispondere ai commenti o ai messaggi e di fornire un'esperienza d'uso vicina.

- **Il sito web e/o il blog**

Il sito web è oggi indispensabile per un'azienda che si rispetti. È la casa digitale della vostra attività e può essere facilmente considerato un biglietto da visita. Offre informazioni, interazione, promozione e vendita.

Scegliete un nome che sia intuitivo per il cliente, in modo che sappia che siete voi (il nome della vostra azienda o del vostro marchio), che sia facile da ricordare, ma che sia difficile da confondere con un altro. Acquistate il dominio (.com è il più generico) e il servizio di hosting per avere un aspetto professionale.

Pensate a una struttura e a un design più semplici, facili da usare e piacevoli per l'osservatore. Popolatela con testi (scritti con cura, controllati da errori grammaticali o di ortografia) sulle pagine che decidete di avere e aggiornatele ogni volta che è necessario.

Se riuscite a pubblicare una notizia ogni 2-3 giorni è ancora meglio, perché i vostri clienti possono continuare a essere informati grazie al vostro aiuto. Offrite uno spazio per l'interazione, i commenti o il feedback attraverso un forum o una sezione commenti. Anticipate il desiderio dei vostri visitatori e offrite loro un accesso facilitato alle informazioni e agli acquisti.

Il blog è uno strumento di comunicazione attraverso il quale si offrono informazioni più ampie su un argomento. Potete presentare la vostra azienda, i vostri prodotti o servizi non necessariamente per vendere, ma per informare ed educare, interagire con i visitatori e creare un legame con loro.

Se all'inizio non potete permettervi di avere un sito web, scegliete liberamente un blog. Esistono diverse opportunità di hosting gratuito. Allo stesso modo, se non siete esperti di web design e non avete ancora i soldi per cercare un supporto professionale in materia, potete usare i preset di varie piattaforme come WordPress o Wix per creare il vostro sito o blog gratuitamente.

Non concentratevi troppo sui modelli, ma cercate piuttosto di renderli facili da usare, chiari e puliti e con un impatto visivo piacevole e accattivante fin dalla prima apertura.

- **E-Marketing**

L'e-marketing o e-mail marketing è l'azione online di promozione della vostra azienda tramite e-mail. Ciò è possibile attraverso newsletter, in cui si possono presentare notizie dal settore in cui si opera, informazioni su prodotti o servizi (come quelli educativi



generali) o informazioni sui prodotti o servizi che si vendono. Potete annunciare il lancio di nuovi prodotti o semplicemente tenere aggiornata la vostra base dati con informazioni e offerte di vendita frequenti (settimanali, mensili, trimestrali).

La creazione della banca dati può richiedere un po' di tempo e può avvenire attraverso le reti dei social media, il sito web o il blog, ma anche attraverso l'interazione diretta con i clienti. Potreste anche avere la possibilità di acquistare tali banche dati.

Nel caso in cui le banche dati acquistate offrano informazioni aggiuntive sui membri, separateli in diverse categorie di clienti e create un messaggio adatto alla loro categoria.

- **SEO e SEM**

Ora siete presenti su vari social network, avete il vostro sito web e il vostro blog e i clienti possono raggiungervi attraverso vari canali. Ma come potete raggiungere altri potenziali clienti, cioè persone che non conoscete e che non sanno di voi, attraverso internet?

Utilizzando la SEO (ottimizzazione per i motori di ricerca) o il SEM (marketing per i motori di ricerca) potete ottenere una maggiore visibilità tra gli utenti che cercano informazioni e che potrebbero non conoscervi ancora.

Che cos'è la **SEO**? L'ottimizzazione per i motori di ricerca è il processo attraverso il quale si può diventare più visibili nei risultati dei motori di ricerca. Ciò avviene utilizzando varie parole chiave che aiutano i motori di ricerca a identificare che ciò che avete offerto sulla vostra pagina è di interesse per chi la cerca. Quanto più la vostra pagina è ottimizzata, tanto più apparirà in alto nei risultati di ricerca. Aumentate il volume e la qualità del traffico sul vostro sito web in modo organico.

Che dire del **SEM**? Il marketing sui motori di ricerca cerca di ottenere lo stesso posizionamento elevato nei risultati offerti e di aumentare il traffico verso la vostra pagina, ma questo avviene pagando gli annunci per apparire più in alto nei risultati. Ad esempio, una piattaforma SEM è Adwords di Google (uno dei motori di ricerca più utilizzati al mondo), che può aiutarvi a costruire una campagna a pagamento per raggiungere ed essere mostrati a persone più rilevanti.

La SEO è la soluzione più economica (è gratuita), ma dà risultati solo dopo una stesura accurata del testo e su un periodo più lungo. È necessario creare coerenza e offrire informazioni di alta qualità affinché il motore di ricerca vi mostri il più in alto possibile nella pagina dei risultati. D'altra parte, una volta ottenuti i risultati (le parole ricercate sono associate alla vostra pagina), questi continueranno a mostrarvi nei risultati di ricerca come "raccomandati" dal motore e i costi sono pari a 0. Questo approccio è consigliato in ogni caso, indipendentemente dal fatto che scegliate o meno il SEM a un certo punto.

Il SEM è una soluzione costosa (bisogna pagare per essere posizionati), ma i suoi risultati sono immediati. D'altra parte, il risultato del posizionamento elevato si verifica solo per il periodo per cui si è pagato.

La scelta tra SEO e SEM dipende totalmente dalla vostra attività, dalle risorse disponibili e dai risultati desiderati.



Vediamo alcuni consigli pratici per la presenza online della vostra azienda:

- Siate attivi online. Pubblicate sui social network, interagite con i vostri visitatori, rispondete ai commenti, mantenete alta l'attività del vostro blog, aggiornate frequentemente il vostro sito web. Una pagina che sembra inattiva farà pensare ai vostri potenziali clienti che non fornite più prodotti o servizi;
- Insistiamo ancora una volta sulla necessità di avere una strategia e una pianificazione per i social network e la presenza online in generale. Mantenete la vostra coerenza nel postare a lungo termine. Se non potete impegnarvi fin dall'inizio in azioni frequenti, iniziate con 1-2 volte a settimana e aumentate passo dopo passo. Abituate i vostri follower a un certo ritmo e mantenetele, in modo che possano tornare a scoprire gli aggiornamenti quando se li aspettano.
- Interagite con i visitatori e rispondete con cortesia alle domande o ai commenti, anche se negativi. Potrete acquisire nuovi clienti o fidelizzare quelli che avete già (offrendo un'assistenza clienti di alta qualità).
- L'online è un ambiente adatto alla vendita, ma ciò non significa che l'unica cosa da pubblicare sia la promozione del vostro prodotto o servizio. Assicuratevi che la proposta sia visibile e abbia un link veloce alla pagina di acquisto, ma offrite informazioni ed educazione piuttosto frequenti (80% dei post) e informazioni meno abbondanti sulla vostra offerta (20%). Conquistate la loro fiducia con l'assistenza clienti che offrite.
- Avere una persona responsabile della gestione dell'aspetto online per garantire continuità e risposte tempestive, oltre che un aspetto unitario.
- Cercate le informazioni pubblicate da altri (collaboratori o fornitori, persino i vostri concorrenti) e condividete o scrivete i vostri materiali che si applicano anche al vostro caso.
- Condividete informazioni sul team che c'è dietro: i vostri dipendenti. Fate in modo che i vostri visitatori sappiano con chi stanno parlando, chi è colui che fornisce loro assistenza o a cui chiedono consigli. Presentate il vostro team e assicuratevi di pubblicare di tanto in tanto aggiornamenti su di loro, foto delle attività comuni o anche della vita privata (naturalmente con l'approvazione dei vostri membri).
- Assicuratevi che tutte le vostre pagine siano collegate tra loro, cioè che tutti i vostri social network siano collegati al vostro sito web e viceversa. Includete anche tutti questi link nella firma della vostra e-mail aziendale, sui biglietti da visita, sui volantini e sulle brochure informative, o su qualsiasi altro materiale che possa mettervi in contatto diretto o indiretto con potenziali clienti o partner.
- Ottenete un feedback in tempo reale dai vostri visitatori. Non abbiate paura di chiedere le loro opinioni attraverso commenti o reazioni. Utilizzate le informazioni per fornire un servizio migliore.
- Misurate i risultati ottenuti dai network online. La maggior parte di essi dispone di analisi gratuite che possono aiutarvi a vedere il traffico che avete avuto, il tipo di



interazioni che i visitatori hanno avuto con la vostra pagina, la portata e il coinvolgimento, le visualizzazioni dei vostri materiali, ecc.

- Chiedete le recensioni dei vostri clienti e collaboratori, chiedendo loro di condividere ciò che hanno apprezzato del vostro prodotto o servizio, dell'assistenza clienti, dell'esperienza generale, di ciò che raccomanderebbero ad altri e perché. I nuovi visitatori potrebbero relazionarsi più facilmente con voi nel prendere la decisione di acquistare da voi, se vedono le opinioni di utenti reali.
- Consultate la nostra guida "Promozione online" della stessa serie di questa. Vi aiuterà a capire meglio qual è il vostro aspetto online (branding, canali, sito web, ecc.) e come pianificare e indirizzare le vostre vendite e le relazioni con i clienti attraverso gli strumenti online.



TIPI DI IMPRESE

Generalità

Ci sono molti modi in cui si possono dividere i tipi di aziende, ad esempio in base all'oggetto dell'attività, al tipo di attività offerta, al gruppo target o alle forme giuridiche o agli stabilimenti.

Per oggetto di attività abbiamo tre tipi:

- **Servizi** – svolgere attività o servire nell'interesse o nell'uso di qualcun altro; esempi: turismo, ristorazione, informatica;
- **Commercio** – lo scambio di merci attraverso l'ottenimento di beni (acquistati o prodotti) e la loro successiva vendita; esempi: negozi di scarpe, di ceramiche, di generi alimentari;
- **Produzione** – il processo di ottenimento di beni fabbricati o con il supporto della tecnologia, elaborando materie prime e dando loro un'altra forma nel formato del bene da vendere; esempi: panetteria, sartoria, vetreria.

Esiste naturalmente la tipologia ibrida, che può combinare 2 o tutti i tipi di attività. È abbastanza comune che la produzione abbia anche l'attività di commercio, anche se la vendita è affidata a intermediari.

Per tipo di attività abbiamo cinque forme:

- **Libero commercio** – nessuna qualifica specifica, in quanto è sufficiente vendere o intermediare l'attività (compresi i servizi);
- **Attività artigianali** – si producono oggetti che richiedono un periodo di pre-apprendistato per essere realizzati (sarto, panettiere, falegname, ecc.); queste attività si basano più sul tipo di lavoro professionale;
- **Produzione** – simile all'artigianato, non richiede una specifica inclinazione professionale, ma richiede una pre-preparazione e una conoscenza pratica del settore;
- **Attività ben regolamentate** – richiedono una qualifica specifica (avvocati, medici, edilizia, ecc.); si basano maggiormente su ciò che si impara a fare (istruzione superiore);
- **Concessioni** – è necessaria un'autorizzazione specifica da parte delle autorità locali o del governo (taxi, comunicazione, ecc.).





I gruppi target possono essere suddivisi in tre categorie principali:

- **B2B (business to business)** – i vostri clienti sono principalmente altre imprese, che nella maggior parte dei casi fanno da tramite tra voi e i clienti finali;
- **B2C (business to customer)** – avete un contatto diretto con i vostri clienti, in quanto consumatori finali;
- **B2G (business to government) o G2B (government to business)** – l'oggetto della vostra attività è in diretto collegamento con le autorità ufficiali a livello locale, regionale o nazionale.

Dal punto di vista delle forme giuridiche di stabilimento le cose sono molto diverse. Le leggi di ogni Paese definiscono i tipi di imprese che si possono aprire e dirigere. Il più delle volte dipende dal settore in cui si vuole lavorare, dal capitale che si vuole investire inizialmente, dalle dimensioni dell'azienda a cui si mira o dai livelli di tassazione.

In base alla nostra ricerca, i tipi di entità più comuni sarebbero:

- **Società private per azioni o a responsabilità limitata (LTD o LLC)** – la società è gestita da persone fisiche (uno o più soci), che sono responsabili di fronte alla legge solo con la somma inizialmente investita o successivamente integrata (il capitale sociale); nessun patrimonio personale delle persone fisiche dovrebbe soffrire in caso di fallimento, ma tutto ciò che è già stato investito nella società verrebbe meno.
- **Società per azioni o società quotate in borsa (PLC o PTC)** – simili alle LTD per quanto riguarda il funzionamento e la gestione, ma con un capitale sociale molto più elevato; possono essere quotate in borsa e chiunque può acquistare una qualsiasi delle loro azioni e quindi possono avere diversi investitori pubblici.
- **Società in nome collettivo (GP)** – un'entità risultante dalla collaborazione di almeno due persone, con responsabilità congiunta per la società creata; tutti gli associati si assumono la responsabilità di fronte alla legge, anche con i loro beni personali, se del caso; **Società in accomandita (LP)** – simile alla società in nome



collettivo, ma formata da almeno un GP e un LP (che ha una responsabilità limitata); mentre i GP hanno l'autorità di gestione, gli LP no, e nessuno dei due è responsabile per i debiti derivanti dalle azioni di gestione del GP; gli LP ottengono un ritorno sul loro investimento simile a un dividendo (distribuzione percentuale degli utili in base alle quote possedute); i GP sono quindi responsabili delle perdite finanziarie, hanno un elevato rischio economico, ma gestiscono l'attività.

- **Holding (HC)** – potremmo definirle più che altro come la "madre" di diverse società più piccole, controllandole; non producono beni o vendono qualcosa in proprio, ma agiscono piuttosto come investitori o azionisti di altre società; al polo opposto abbiamo **le società controllate (SC)** , ovvero i "figli" della holding; generalmente sono a responsabilità limitata o possono essere anche a guida governativa; agiscono però da sole per quanto riguarda la responsabilità o le tasse.
- **Imprenditorialità individuale** – l'individuo o i gruppi di individui (in alcuni Paesi) si assumono l'intera responsabilità di questa entità; non c'è molta differenza tra la persona e l'entità di fronte alla legge, e quindi hanno la responsabilità con tutti i loro beni; possono assumere personale o collaborare con altri come qualsiasi altro tipo di società.

Naturalmente, a livello nazionale questi possono essere suddivisi in tipologie più specifiche o le loro caratteristiche possono essere più sfumate. Spetta a voi verificare le leggi e le particolarità della vostra regione e del vostro Paese in materia.

Vediamo alcuni vantaggi tra la società (le LTD sono il tipo di entità più consigliato ai fini del nostro corso) e l'attività di imprenditore individuale:

Azienda	
Vantaggi	Svantaggi
Potete associarvi o andare da soli (socio unico)	Condividete i profitti con i partner, nel caso in cui siate più soci.
La responsabilità è limitata, anche in termini di denaro (solo il capitale).	Procedure più difficili, più burocrazia e documenti, tempi più lunghi per l'insediamento
È possibile ottenere investitori	Dovete assicurarvi di separare il vostro denaro personale da quello dell'azienda e di non mischiarli.
Potete assumere voi stessi o altre persone che vi aiutino a far crescere l'attività.	Offrite benefici per le persone assunte, pagate le loro tasse
La tassazione è generalmente inferiore a quella individuale	Non è possibile prelevare il denaro quando si vuole, anche se si è pagata un'imposta, ma solo alla fine dell'anno finanziario.



Individuale	
Vantaggi	Svantaggi
Procedure di apertura rapide e meno burocrazia	Utilizzare il patrimonio personale per qualsiasi responsabilità che non può essere coperta dall'impresa.
Economico e veloce da aprire/chiudere	È molto facile perdere il proprio denaro personale.
È possibile assumere dipendenti	Potrebbe essere un po' più difficile avere investitori esterni o ottenere crediti bancari.
La contabilità è generalmente più semplice di quella delle aziende, e in una certa misura potreste farlo anche da soli.	È necessario tenersi aggiornati su ogni tipo di cambiamento che potrebbe sorgere in relazione a questo tipo
Il controllo del profitto si basa sulla quantità di tempo investita in	Il vostro profitto è direttamente collegato a quanto riuscite a produrre come reddito, quindi potrebbe richiedere molto tempo e lavoro.
Dopo la tassazione è possibile prelevare il denaro e spenderlo come si desidera immediatamente, senza dover aspettare la fine dell'anno.	Le imposte potrebbero essere più elevate rispetto a quelle delle aziende.
Prendete pienamente le decisioni che desiderate	Pienamente responsabile di fronte alla legge con l'intero patrimonio come persona fisica

Ecco alcune domande che potrebbero aiutarvi a decidere il tipo adatto a voi:

- Desiderate intraprendere un'attività da soli o in partnership (compresi potenziali investitori)?
- Quanto prevedete che la vostra attività cresca nel tempo?
- Come potete finanziare la vostra entità?
- Siete aperti agli azionisti o ai problemi di bastone?
- Come dividereste i vostri profitti con i potenziali partner? Quanto vi costerebbe in tasse avere l'intero profitto per voi?
- Fino a che punto volete essere responsabili della vostra attività di fronte alla legge?



- Quali sono le tasse che dovrete pagare e quando, con quale frequenza?
- A quali opzioni di finanziamento esterno potreste accedere?

Vi consigliamo di fare una ricerca sulle leggi del vostro Paese e di vedere nello specifico quale tipo di entità vi è consentito aprire, nonché quale sarebbe la più conveniente per quello che volete fare. Chiedete assistenza agli esperti fiscali senza esitare: è il loro lavoro!

Casi di studio particolari

La maggior parte dei Paesi ha lo stesso tipo di enti, ma sono conosciuti con nomi diversi. Vediamo i casi della Romania e dell'Italia.

ROMANIA

- *Societăți comerciale (Societă)*
- *Societatea în nume colectiv (S.N.C.):* società in nome collettivo
- *Societatea în comandită simplă (S.C.S.):* società in accomandita per azioni.
- *Societatea în comandită pe acțiuni (S.C.A.):* società a responsabilità limitata *per* azioni
- *Societatea pe acțiuni (S.A.):* società per azioni, società per azioni
- *Societate cu răspundere limitată (S.R.L.):* società a responsabilità limitata

Societă cooperativă (partenariati cooperativi)

- *Societate cooperativă meșteșugărești/ de consum/ de valorificare/ agricole, ecc.:* società cooperative di artigianato/ consumo/ valorizzazione/ agricole, ecc.

Întreprinderi economice (attività economiche di persone fisiche, senza personalità giuridica)

- *Persoană Fizică Autorizată (P.F.A.):* lavoratore autonomo
- *Întreprindere Individuală (I.I.):* un'entità economica organizzata da una persona fisica
- *Întreprindere Familială (I.F.):* partnership economica all'interno di una famiglia



ITALIA

Forme individuali

- *Stabilizzatore*: capo
- *Artigiano*: artigiano, maestro d'arte
- *Lavoratore autonomo*: datore di lavoro autonomo
- *Libero professionista*: libero professionista
- *Imprenditore*: ditta individuale

Società di persone

- *S.s. (Società semplice)*: società in nome collettivo (non commerciale)
- *S.n.c. (Società in nome collettivo)*: società in nome collettivo (commerciale)
- *S.a.s. (Società in accomandita semplice)*: società in accomandita semplice

Società di capitali:

- *S.p.a. (Società per azioni)*: società per azioni
- *S.a.p.a. (Società in accomandita per azioni)*: società di persone quotate in borsa
- *S.c.p.a. (Società consortile per azioni)*
- *S.c.a.r.l. (Società consortile a responsabilità limitata)*
- *S.r.l. (Società a responsabilità limitata)*: società privata a responsabilità limitata.
- *S.r.l.s. (Società a responsabilità limitata semplificata)*.

Cooperativa (Cooperative):

- *S.c.r.l. (Società cooperativa a responsabilità limitata)*: società cooperativa a responsabilità limitata



AVVIARE UN'ATTIVITÀ COMMERCIALE

Gestione

La **gestione** rappresenta un processo dinamico basato su un insieme di regole definite, che organizza e utilizza le risorse adeguate in modo controllato e strutturato per ottenere risultati ben definiti.

Esistono diversi tipi di microgestione, che insieme formano un processo completo: il tempo (tutto viene fatto in modo tempestivo), le risorse materiali (i materiali o le attrezzature sono sufficienti, funzionano correttamente, ecc.), le risorse finanziarie e umane (le persone sono disponibili in tempo reale, conoscono il loro ruolo e sono in grado di svolgerlo, ecc.

La gestione è importante perché si:

- **Piano** (anticipazione delle fasi per il raggiungimento degli obiettivi): avete un chiaro scopo, obiettivi e strategie, avete attribuito attività e risorse specifiche, avete schemi di lavoro e relazioni chiare tra le attività, avete una programmazione temporale per il raggiungimento degli obiettivi;
- **Organizzare** (allocare le risorse e determinare i processi): strutture organizzative, ruoli dei membri del team, politiche, procedure e tecniche, strumenti di delega, definizione degli standard di lavoro, assegnazione delle risorse (materiali, finanziarie, umane) alle attività;
- **Attuare e coordinare** (assicurarsi che tutto sia fatto secondo il piano): preparare e attuare le attività, reclutare e istruire il personale, supervisionare, monitorare e valutare;
- **Controllo** (ci si assicura che le azioni vengano eseguite secondo il piano e si monitorano i progressi): cosa si controlla e quali sono gli standard, il monitoraggio e la valutazione dei progressi;
- **Lead** (dirigete le persone, prendete le decisioni): chi decide cosa, come vengono prese le decisioni e chi viene informato, coordinamento di lavori e team comuni.

Come si può vedere, il gestionale è una sorta di strumento che aiuta a gestire l'azienda senza problemi. Naturalmente ha diversi reparti e ognuno di essi richiede esperienza e competenza, ma per i primi tempi è importante imparare un po' di tutto. Perché? Perché quando inizierete ad assumere persone per le posizioni manageriali chiave, saprete cosa cercare e cosa chiedere.

Approfondiamo alcuni aspetti della gestione che dovrete includere e avere nella vostra azienda a prescindere da tutto. La maggior parte di questi aspetti è già stata toccata in un



modo o nell'altro, ma è fondamentale raccogliarli e sottolinearne l'importanza ancora una volta. Si tratta di aspetti che ogni imprenditore (sognatore, con prospettive a lungo termine) dovrebbe tenere a mente, perché senza la mentalità manageriale (struttura e ordine) non si potrebbe arrivare troppo lontano, indipendentemente dalla bravura nel proprio campo (know-how).



Procedure e automazione

Il denaro ama l'ordine. Ciò significa che è necessario creare il maggior numero possibile di procedure e sistemi di automazione funzionanti. Quando tutti sanno cosa devono fare e come, ci sono poche possibilità che il sistema fallisca. Nel caso in cui si debba procedere a una sostituzione, la nuova persona saprà cosa e come fare semplicemente seguendo le procedure già in vigore.

Un buon manager crea l'ordine, la pianificazione, la strategia, esamina i dettagli e mette tutto a posto. Una buona azienda è un'azienda in cui si ha il controllo su come va. Non sui clienti, sui fornitori o sui partner, ma su come va l'azienda nel suo complesso, sui suoi processi. Una buona pianificazione vi permette di far sì che le cose accadano per voi, non che accadano a voi.

Vediamo per cosa si possono creare procedure e quali sistemi possono essere automatizzati: tutto ciò che può essere fatto in modo ripetitivo può essere documentato. Questo è molto utile per ottenere lo stesso tipo e la stessa qualità di risultati.

Quando ci si rende conto di aver bisogno di un intervento? Quando si vuole ottenere qualcosa ma non si ricorda come è stato fatto. Se una cosa è stata fatta una volta e si è



conclusa, ma poi la si incontra un'altra volta lungo la strada, è allora che si sa che serve una procedura con passi concreti su come fare e come dovrebbe essere il risultato finale.

Analogamente alle descrizioni delle mansioni, le procedure possono essere suddivise in "dipartimenti". Identificate i punti in cui avete bisogno di procedure chiare e assegnatele a ruoli specifici. Una procedura può offrire diverse varianti per alcuni passaggi, a seconda delle alternative che hanno (ad esempio, dimensioni finali, colore, ecc.).

Si può pensare a procedure che vanno dalla cosa più semplice da fare come creare un'offerta o cosa deve contenere una fattura, fino a come creare un determinato prodotto. Il loro ruolo essenziale è quello di essere una lista di controllo (cosa si deve fare) e un addestramento (come si fa per gradi) per creare un'unità all'interno dell'azienda in cui tutti fanno lo stesso.

Inizialmente potreste pensare di sapere già come fare una cosa o un'altra, ma pensate a quando inizierete ad avere dei dipendenti e se volete che facciano *esattamente* come fareste voi, hanno bisogno di istruzioni chiare.

Tenete presente che le procedure sono flessibili. Dovrebbero consentire di cambiare qualsiasi novità si presenti o un errore venga identificato e debba essere modificato.

Insieme all'elaborazione delle procedure c'è anche l'automazione di alcune cose, come la creazione di modelli standard da applicare ogni volta che si ha bisogno di fare qualcosa (ad esempio, le informazioni di un certificato, un inventario, una fattura, un'e-mail di risposta a un problema specifico dei clienti, ecc.).

Le procedure sono il "manuale d'uso" della vostra azienda. Devono semplificare tutto, non complicare. Puntate su spiegazioni brevi e basilari che mostrino i processi in termini di cose ripetitive, come i ruoli (CHI compie quelle azioni), le procedure (COSA fanno – lista di controllo) e le formazioni (COME si compiono le azioni – video, corsi, libri, ecc.).

Gestione strategica e prevenzione dei rischi

Un business plan fa parte di una gestione strategica, che aiuta anche a prevenire i rischi. La pianificazione è essenziale nella vita di un'azienda e risponde a cosa, quando, dove, da chi, come, con quali risorse deve essere fatto.

Abbiamo già parlato della matrice dei rischi che deve essere incorporata in qualsiasi piano di gestione strategica. Ma cos'è questo concetto? La gestione strategica è un processo continuo con le sue fasi di pianificazione, monitoraggio e analisi, e valutazione delle necessità dell'azienda nel rispetto degli obiettivi prefissati.

I vantaggi della gestione strategica consistono nel dare una certa stabilità in termini di aspetti finanziari e non finanziari. Aiuta a pensare e ad analizzare il futuro dell'azienda, pianificando i passi successivi per assicurarne la continuità in uno standard altamente qualitativo.

È necessario comprendere e decidere con chiarezza la propria attività:

- **Visione:** la meta verso la quale vi dirigete con la vostra attività (perché l'avete avviata, qual era lo scopo, cosa vorreste lasciarvi alle spalle, cosa volete offrire ai



clienti); immaginatela e idealizzatela come sarebbe; questa è una delle cose principali che dovrete guidare anche durante il reclutamento – senza l'identificazione dei candidati con la vostra visione, il proseguimento in questo modo è inutile (non avranno un grande impegno);

- **Missione:** come metterete in pratica la visione; nel formularla dovrete prendere in considerazione qual è l'obiettivo della vostra azienda, qual è il dominio o il campo d'azione che volete attivare e quali sono i rispettivi valori;
- **Valori:** quali valori o punti di cultura si riflettono nel lavoro che svolgete, quello che vi guida nella conduzione e nella gestione dell'azienda; 10-12 è il numero ideale, ma potete decidere quello che vi si addice di più: 2-3 valori personali come imprenditore, 2-3 principi e valori aziendali che vi aiutano a ottenere il successo, 2-3 che descrivono i vostri clienti e il motivo per cui dovrebbero acquistare da voi, 2-3 cose importanti per il vostro team, le cose comuni importanti per il team; qualsiasi valore scegliate, deve essere spiegato anche dal vostro punto di vista.

Sulla base di questi tre elementi fondamentali dovrete guidare l'intera attività una volta avviata. Questi elementi vi daranno indicazioni e percorsi concreti verso il successo.



Comunicazione interna ed esterna

La comunicazione è ovunque intorno a noi e definisce le relazioni che abbiamo con gli altri. La sua definizione è "*un trasferimento di informazioni da un mittente (expeditor) a un destinatario (recipient), nelle condizioni di avere lo stesso significato del contenuto del messaggio per entrambi i soggetti*". Quando il messaggio viene elaborato e compreso allo stesso modo, si ha una comunicazione efficace.



Perché la comunicazione è importante in un'azienda? La usiamo per interagire con i nostri fornitori e partner, quando cerchiamo di vendere ai clienti, quando cerchiamo di assumere un team e di lavorare al suo interno. Tendiamo a parlare più di quanto ascoltiamo, eppure l'ascolto è tanto importante in questa equazione quanto il parlare. Nella stragrande maggioranza dei casi l'azienda fallisce per la mancanza di una comunicazione corretta, cioè sia nel parlare che nell'ascoltare.

La comunicazione è il metodo attraverso il quale trasferiamo informazioni, condividiamo opinioni e sentimenti, istruiamo o influenziamo gli altri. Sia all'interno della nostra azienda che all'esterno, la comunicazione è un elemento fondamentale per il successo della nostra attività.

La comunicazione interna si riferisce alla comunicazione all'interno della nostra azienda tra i dipendenti e i team di lavoro, tra i manager e i direttori, ovunque a monte e a valle, a destra e a sinistra dei livelli gerarchici. Contiene la comunicazione verbale, ma anche quella scritta, come procedure, e-mail, regole interne, piani, strategie, situazioni, documenti finanziari, ecc.



La comunicazione esterna si riferisce alla comunicazione tra la vostra azienda (nel suo complesso) e i gruppi esterni ad essa, ma strettamente connessi al business, come i fornitori, i clienti, la comunità, i partner, le autorità, ecc. Le principali procedure di comunicazione esterna sono quelle legate alle vendite e al marketing (pubblicità, promozione, comunicazione con terzi, relazioni pubbliche, marchio).

Perché la comunicazione è importante nella nostra attività? Perché attraverso di essa realizziamo le attività del nostro piano, ci facciamo conoscere, riusciamo a vendere i nostri prodotti o servizi, interagiamo con i prospect e i clienti, informiamo ed educiamo la



comunità, oltre a fornire prodotti o servizi di alta qualità grazie al supporto di un team funzionale.

Per saperne di più su questo argomento e sul modo di comunicare con i clienti, si può consultare un capitolo dedicato del nostro corso parallelo "Promozione online".

Monitoraggio e valutazione

Per quanto vorremmo che non fosse così, le cose cambiano mentre attuiamo il nostro piano e dobbiamo adattarci in corso d'opera. Per evitare crisi massicce quando questi cambiamenti devono verificarsi e vi mettono completamente fuori strada, i processi utili sono quelli di monitoraggio e valutazione.

Il monitoraggio è il processo attraverso il quale seguiamo e analizziamo se gli obiettivi sono rispettati, il modo in cui il coordinamento e l'organizzazione funzionano e danno risultati, il modo in cui sono state prese le decisioni e i loro risultati, la divisione dei compiti e delle responsabilità, il lavoro del team e la gestione generale delle risorse umane, e qualsiasi altro aspetto che abbiamo stabilito nel nostro piano, che sia tracciabile (tutto dovrebbe esserlo).

Si raccolgono tutti i tipi di dati (statistiche, informazioni qualitative, diari, osservazioni, feedback, interviste, questionari, ecc.) e si avvia la loro analisi, che aiuta a verificare regolarmente l'evoluzione del piano in conformità con gli obiettivi originariamente stabiliti. Gli elementi da monitorare sono le risorse (umane, materiali, finanziarie, informative, di tempo), le attività (calendari e pianificazione, standard), il processo decisionale (quale, chi prende le decisioni).

Il monitoraggio avviene contemporaneamente all'attività. Con un corretto processo di monitoraggio possiamo vedere i progressi, identificare i potenziali problemi e ottenere il supporto per la valutazione dello stato.



La valutazione è il processo attraverso il quale si analizzano gli elementi monitorati e si verifica l'impatto delle azioni intraprese. La valutazione si basa su indicatori (qualitativi, quantitativi, finanziari, di processo, di impatto) che sono diretti, oggettivi, pratici e direttamente collegati ai risultati. Una buona valutazione rivelerà anche le raccomandazioni per il futuro che porteranno a una migliore pianificazione.

Questi due processi sono importanti perché alcune cose possono emergere *forzatamente* (sono comparsi problemi che devono essere risolti) o *volontariamente* (c'è un nuovo metodo, un nuovo modo di fare qualcosa). L'aspetto importante da sottolineare è che i cambiamenti, indipendentemente dal fatto che siano forzati o voluti, non devono allontanarci in modo sostanziale dagli obiettivi prefissati, cioè non devono portarci su una strada completamente diversa. Se questo è il caso, allora è necessario pianificare e raggiungere nuovi obiettivi.

Etica

Le responsabilità di un imprenditore si manifestano nei confronti della propria azienda, degli associati e dei partner, dei dipendenti, della comunità in cui opera, compresi i clienti, dell'ambiente aziendale, delle autorità e delle istituzioni statali e dell'ambiente.

- Siate voi stessi il modello etico per gli altri e loro vi seguiranno. Per non parlare del fatto che dovrete selezionare dipendenti che seguano la vostra stessa etica e i vostri stessi valori: copieranno il vostro comportamento ritenendolo quello giusto.
- Trattate i vostri dipendenti in modo corretto e rispettoso. Sono i vostri pari quando si tratta di far crescere la vostra azienda e solo insieme potete ottenere di più. Si ottiene ciò che si dà.
- Avere un codice etico (in forma scritta) e qualcuno che ne curi l'applicazione (un comitato composto da dipendenti). Organizzate una riunione per discuterlo e raccogliere i contributi di tutti. Assicuratevi che includa anche le conseguenze. Non deve limitare i dipendenti, ma piuttosto creare uno spazio di lavoro sicuro.
- Discutete spesso di questi argomenti con i vostri dipendenti e aggiornateli ogni volta che è il caso.

I principali valori fondamentali che si possono includere sono: fiducia, professionalità, competenza, integrità, correttezza, flessibilità, coerenza, trasparenza, collaborazione, riservatezza, interesse pubblico, preoccupazione e iniziativa, tutela dell'ambiente, ecc.

Risorse umane

Avere risorse umane adeguate e idonee che vi aiutino nell'attività è importante per la vostra sanità mentale e per la crescita del profitto. Più siamo meglio è (ma utile e necessario) perché, a prescindere da quanto siate creativi e innovativi, alla fine siete solo una persona che non può gestire tutto, o comunque non nel modo giusto.



Il reclutamento e la selezione dei dipendenti che corrispondono ai vostri valori è un processo doloroso, ma essenziale e garanzia di successo. È un processo che richiede tempo, ma altrettanto necessario.

Solo perché qualcuno si presenta bene, non significa che sia il candidato migliore per la vostra azienda. Ci vogliono fino a 3 mesi (tempo generalmente accettato) per capire se il candidato ha effettivamente le competenze indicate, se è in grado di integrarsi e di operare nel vostro ambiente, ecc.

D'altra parte, non sempre i candidati più adatti a voi danno il meglio di sé in fase di colloquio, né possono avere esperienze dirette o studi come richiesto. Essere ansiosi durante un colloquio mostra solo la reazione emotiva alla pressione, non la qualità della persona o la performance che potrebbe avere. Anche voi sareste ansiosi, soprattutto se non avete esperienza nel presentarvi ai colloqui.

Così come dovremmo lavorare con il tocco emotivo dei nostri clienti, possiamo applicarlo a voi quando scegliete i vostri dipendenti. È una questione di 5-10 minuti durante i quali potete rendervi conto di cosa li scatena emotivamente in modo positivo e incoraggiante, ma poi inizia la valutazione della parte professionale che va oltre la connessione personale.

La decisione di assumere il primo impiego è un passo importante. Dovreste scegliere il part-time o il tempo pieno? Questa posizione è più importante dell'altra? Da dove iniziare e come iniziare? Vediamo come fare.

Profilazione

La profilazione è una fase importante nell'assunzione di persone. Fornisce informazioni su ciò che si sta cercando (posizioni, reparti) e su chi si sta cercando (chi può svolgere le mansioni).

Si tratta di un processo continuo che consiste nell'individuare i candidati giusti, delineare il profilo delle prestazioni, sostenere il colloquio e valutare i candidati, avere il controllo emotivo durante il colloquio, negoziare l'offerta e prendere la decisione di assumere, integrare i nuovi dipendenti nell'azienda e ripetere.

L'individuazione del candidato più adatto parte dall'identificazione delle esigenze in termini di compiti da svolgere. A tal fine sono necessari un organigramma e una descrizione delle mansioni.

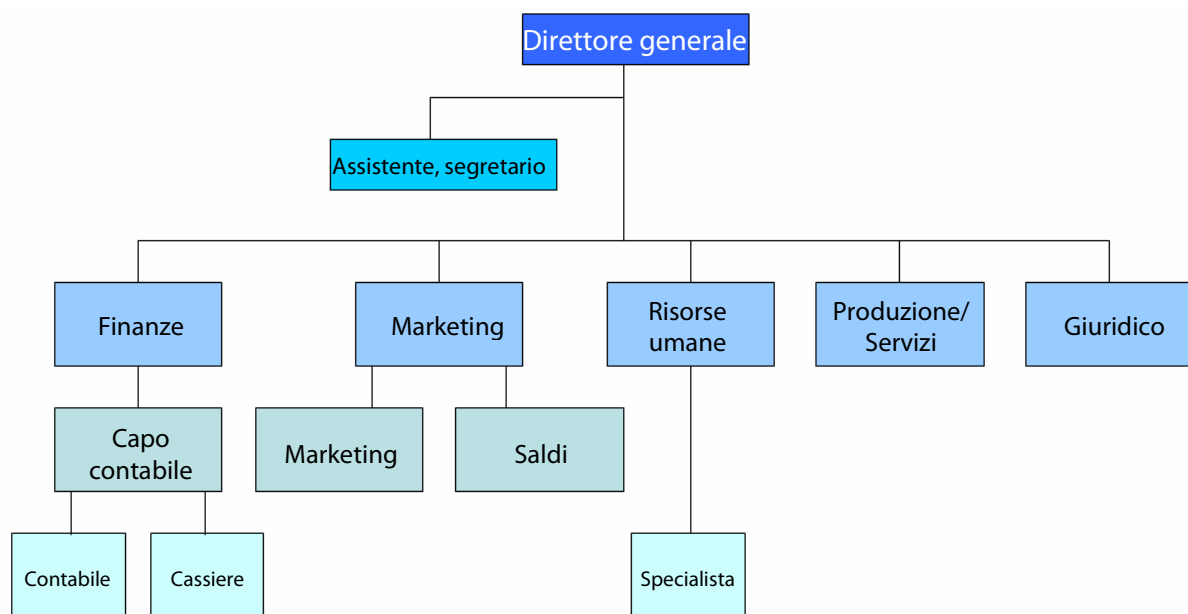
L'organigramma mostra la gerarchia e le relazioni tra i reparti. All'inizio potrebbe non essere necessario un organigramma di grandi dimensioni, ma è utile averne uno ampio fin dall'inizio per sapere dove si vuole arrivare. Si vuole sapere quali sono le responsabilità, anche se all'inizio è probabile che si ricoprano tutte le posizioni o un numero molto limitato di persone.

È importante che sappiate cosa viene richiesto, quali sono le responsabilità di ciascuna posizione e chi deve occuparsene (assumendosene la responsabilità), in modo che, una volta assunte altre persone, queste possano semplicemente subentrare e continuare il lavoro svolto finora.



I settori principali che dovrebbero funzionare in un'azienda sono: gestione e direzione generale, gestione finanziaria, marketing, vendite e comunicazione, produzione/vendita (la principale fonte di reddito). Durante la crescita, è possibile incorporare dipartimenti di risorse umane o giuridici o espandere le attività principali in sotto-dipartimenti.

Di seguito è riportato un esempio generale di come può apparire un grafico di questo tipo, in modo da rendere visibili i dipartimenti e le connessioni tra di essi. Decidete voi le posizioni e i reparti, ma ancora una volta pensate in grande e in prospettiva. Create poi per ogni posizione una job description.



È così che si creano i sistemi all'interno dell'azienda e si iniziano a elaborare le procedure che in seguito semplificheranno il lavoro. Scrivendo le descrizioni delle mansioni per ogni posizione e le procedure di lavoro, chiunque arrivi potrà continuare il lavoro in modo impeccabile e voi potrete occuparvi di altri aspetti una volta che la posizione sarà occupata da qualcun altro.

Passo dopo passo, dovete togliervi dall'equazione e sostituire queste posizioni con persone esterne. Dovete essere un imprenditore, non un dipendente della vostra azienda e l'unico modo per farlo è lavorare per la vostra azienda, non al suo interno.

Reclutamento

Un processo di reclutamento ben fatto può far risparmiare tempo e apportare nel frattempo un valore aggiunto a noi.

Quando individuiamo la necessità di assumere? Quando sviluppiamo la strategia dell'azienda e puntiamo a una crescita, quando il personale attuale decide di andarsene, a seconda della stagione o delle promozioni interne.



Cos'altro conta nel processo di reclutamento? Non dovete pensare solo dal vostro punto di vista, ma anche da quello dei candidati. Perché dovrebbero voler lavorare con voi? L'employer brand o l'immagine occupazionale della vostra azienda è fatta dall'opinione che tutti hanno di voi: i vostri dipendenti attuali ed ex, i clienti, i fornitori, ecc.

A differenza del marchio aziendale (logo, identità visiva), il **marchio del datore di lavoro** mostra informazioni sulla personalità, sui valori e sulla cultura organizzativa di base. Un employer brand forte attrae candidati di alto profilo e aumenta il tasso di fidelizzazione dei dipendenti.

Cosa dovrete offrire loro? Informazioni reali e dettagliate su di voi, una comunicazione personalizzata, modelli ed esempi, informazioni sulle procedure manageriali che vi differenziano dai concorrenti nella scelta della sede.



Ecco quattro consigli su come sviluppare il marchio del nostro datore di lavoro:

- Il marchio viene costruito e promosso attraverso annunci originali, pubblicità interattiva e accattivante, utilizzando strumenti professionali per il reclutamento (siti o aziende specializzate);
- Il piano di marketing prevede azioni per raggiungere i candidati attivi e passivi attraverso i mass media;



- Anche i mass media sono vostri alleati nel promuovervi attraverso interviste, reportage, articoli, in cui parlate della vostra azienda, della direzione attuale e futura del vostro business;
- I social network sono un luogo perfetto per diventare visibili, espandere la propria visibilità e aumentare la consapevolezza del proprio marchio e dei propri annunci nell'area di mercato di riferimento.

Concentriamoci ora sui **metodi di reclutamento** attirando e identificando i candidati adatti. Il reclutamento esterno significa che state portando persone dall'esterno della vostra azienda in modo che possano avere prestazioni precedenti o il potenziale per ottenere risultati, competenze ed esperienze in una posizione simile. Il reclutamento interno si riferisce all'avanzamento o al cambio di reparto dei dipendenti già presenti.

L'annuncio è solo un'altra offerta di vendita che ha come cliente il vostro potenziale dipendente. Dovete catturare l'attenzione verso l'opportunità che offrite. Un primo consiglio è quello di mettersi nei panni del candidato perfetto. Cosa vorrebbe vedere in termini di informazioni fornite? Cosa vi convincerebbe a candidarvi?

Il lavoro è fondamentalmente il prodotto che volete "vendere" al vostro cliente e non fa differenza avere una buona strategia di marketing e comunicazione. Il modo in cui presentate la vostra azienda e le vostre richieste è uguale al modo in cui esaminate i loro CV e decidete se sono adatti a voi o meno. Giocate pulito!

Cosa deve contenere l'annuncio?

- Informazioni relative all'**azienda** e alla cultura dell'organizzazione: come vengono gestite le cose all'interno, la reputazione, il marchio del datore di lavoro;
- Il vostro **pubblico** deve essere chiaramente identificato. Inserite i dettagli del profilo del vostro dipendente nel modo più dettagliato possibile;
- Il **titolo della mansione** deve essere chiaro e dare una prima idea delle responsabilità che la persona avrà;
- Anche le **responsabilità** devono essere dettagliate; i clienti devono sapere per cosa si impegnano e se soddisfano i requisiti;
- Concentratevi sull'offerta di aspetti e **opportunità** di crescita del dipendente all'interno della vostra azienda: cosa imparerà, cosa farà, cosa diventerà; crescerete insieme;
- Anche i **dati di contatto** e le **scadenze per le candidature**, e forse anche il processo di selezione, sono informazioni importanti da fornire.

Ovviamente le informazioni devono essere presentate in modo chiaro e pertinente. Nessuno dei due vuole perdere tempo con candidati/lavori non idonei.

Fate attenzione alle dimensioni del testo, strutturandolo il più possibile in modo chiaro – non c'è bisogno di letteratura romanzesca, ma di punti concisi. Fate attenzione ai numeri per i criteri specifici, come ad esempio gli anni di esperienza.



In un secondo momento, è bene tenere in considerazione che anche i manager devono essere assunti. Sono loro che gestiscono l'attività con o per voi. La loro esperienza può essere di grande aiuto per il vostro sviluppo e vi dà la possibilità di gestire altre cose. La delega delle responsabilità è la chiave! Magari non fanno le cose come le fareste voi, ma sono diventati esperti per un motivo. Lasciate che facciano il lavoro per cui li avete assunti.

Questa è la vostra offerta di vendita per il lavoro, proprio come fareste con i vostri clienti, quindi vediamo alcuni consigli per un buon annuncio:

- Design – riflette il marchio del datore di lavoro (marketing, comunicazione interna, punti di vista delle risorse umane);
- Pubblico – il profilo della persona che state cercando;
- Responsabilità, dati di contatto, scadenze;
- Requisiti per la candidatura – CV, lettera di presentazione, portfolio, ecc.

Il modo in cui presentate le informazioni deve essere chiaro e pertinente, il testo deve essere descrittivo ma non un romanzo (attenzione alla lunghezza, includete i dettagli numerici, indicate le vostre richieste se specifiche).

Evitate i luoghi comuni, le false competenze, le barriere di reclutamento troppo rigide o il linguaggio troppo tecnico. L'annuncio deve essere chiaro e colpire per il suo contenuto, non per come suona.



Vediamo ora i **canali di reclutamento** del personale. I social media hanno guadagnato molta popolarità negli ultimi anni e tendono a essere spesso un "requisito" quando si tratta di reclutare personale.

È qui che troverete il vostro potenziale personale o avrete la possibilità di studiare diversi profili che potrebbero corrispondere alle vostre mansioni e quindi potrete inviare offerte. LinkedIn, come abbiamo già detto, è una delle principali reti professionali per il mondo degli affari, delle offerte e delle richieste di lavoro. Anche Facebook sta guadagnando un vantaggio da questo punto di vista con la sua speciale funzione dedicata. Anche Twitter può essere un buon network per gli annunci, mentre Instagram è davvero accattivante per le persone con un forte orientamento visivo.

Altri canali possono includere:

- Il vostro sito web e i vostri profili online – soprattutto se avete delle offerte di lavoro specifiche, inseritele; nel caso in cui non abbiate nulla di aperto, vi consigliamo comunque di avere una sezione in cui fornite i vostri dati affinché le persone interessate possano inviare il loro CV e, se sono adatte alla vostra azienda, possiate prenderle in considerazione o conservare i loro dati per ogni volta che avrete un'offerta di lavoro;
- Società di reclutamento ed esperti di risorse umane: questo è il loro lavoro e ciò che sanno fare meglio; inoltre, si occuperanno delle preselezioni primarie, facendovi risparmiare tempo;
- Raccomandazioni e networking – come per i clienti, non si può mai sapere a chi si può essere raccomandati se si apre la bocca e si sparge la voce;
- Siti web specifici per le offerte di lavoro – l'alternativa odierna alla tipica rubrica dei giornali, che offre uno spazio abbastanza ampio per il vostro annuncio;
- Fiere e fiere – gli uffici di collocamento della vostra zona possono organizzare eventi di questo tipo con una certa frequenza e anche questo è un modo per entrare in contatto con potenziali dipendenti e raccogliere le loro informazioni; il più delle volte possono anche venire direttamente con i CV per candidarsi; non fate però già colloqui in questo particolare punto. Accettate tutto, passate oltre;
- Reti e organizzazioni studentesche – se volete investire nelle giovani generazioni, questi sono i luoghi a cui rivolgersi; ricordate però che il tempo a disposizione degli studenti potrebbe essere limitato, quindi considerateli principalmente per un lavoro part-time, con possibilità di passare a tempo pieno se disponibili o in futuro;
- I mass-media online, le TV e le radio locali, la pubblicità locale – giornali e riviste economiche generali o dedicate possono promuovere il vostro annuncio (a volte a pagamento); anche i media tradizionali come la TV e la radio possono essere un alleato nella vostra campagna di reclutamento, così come l'affissione di annunci sui cartelloni pubblicitari in giro può aumentare la visibilità del vostro processo;
- Forum e vari spazi interattivi online: visitate i luoghi in cui si parla del vostro dominio e controllate i membri più attivi, le loro risposte, il modo in cui



interagiscono; sentitevi liberi di contattarli o anche di pubblicare direttamente la vostra offerta;

- Uffici governativi per la gestione della disoccupazione – l'agenzia locale raccoglie tali informazioni e dispone già di una vasta banca dati di persone; può inviare potenziali dipendenti specifici per le vostre esigenze a partire da ciò che ha.

Questi sono gli aspetti che gestiscono le relazioni esterne verso la vostra offerta di lavoro. Vediamo ora come affrontarli internamente andando alla descrizione del **lavoro** stesso.

Per capire come il profilo del candidato possa corrispondere all'offerta di lavoro, è necessario avere chiaro in mente ciò che si desidera per quella posizione. La descrizione del lavoro è una risorsa primaria utilizzata per creare l'annuncio.

La descrizione del lavoro deve contenere elementi quali i risultati attesi a breve e medio termine, le competenze, le responsabilità, le interazioni e la gerarchia, i valori e la motivazione:

- COSA – compiti, responsabilità;
- COME – metodi, strumenti, mezzi;
- PERCHE' – prodotti, servizi;
- OMS – competenze, conoscenze, abilità (include studi e abitudini esterne, esperienza, personalità).

La descrizione del lavoro deve mirare a descrivere il lavoro stesso e i **risultati attesi**, non la persona e le sue competenze. Si selezionano le persone in base al lavoro, non viceversa, quando si ha la persona e le si dà qualcosa da fare. L'attenzione si concentra sul FARE (risultati) piuttosto che sull'AVERE (capacità).

Un approccio interessante per i colloqui è il profilo di performance proposto da Power Hiring – Lou Adler, in cui si ha:

- Obiettivi di prestazione SMART, in cui i risultati attesi da un lavoro sono DA FARE;
- Le competenze necessarie per ottenere questi risultati sono da avere;
- La motivazione e i valori adatti all'azienda sono da ricercare.

SMART è in realtà un acronimo che sta per (leggermente diverso da quello di project management):

- Specifico – dettagli su ciò che deve essere fatto;
- Misurabile – facile da quantificare, misurare, risultati in numeri, percentuali;
- Attivi – verbi d'azione che portano a fare qualcosa;
- Risultati da ottenere – cosa si dovrebbe ottenere, nel modo più realistico possibile;



- Tempo – quanto tempo occorre per raggiungere gli obiettivi (settimane, mesi, scadenze);

Anche l'ambiente è essenziale e descrive la cultura dell'azienda, il ritmo di lavoro e di avanzamento, le risorse disponibili o il livello di pressione.

Ogni descrizione del lavoro ha 4-6 obiettivi di performance che definiscono il successo di quel lavoro, come le relazioni con gli altri colleghi, il raggiungimento degli obiettivi, la gestione del team, la risoluzione dei conflitti, ecc. Vediamo un esempio:

Posizione/ Reparto	Nome del lavoro/reparto di appartenenza
Riporto a (livello gerarchico superiore)	Il superiore gerarchico (come posizione)
Supervisione	Se ci sono membri che questo lavoro coordina (subordinati) e le loro posizioni/dipartimenti
Data di inizio	...
Contatti	All'interno dell'azienda: il reparto, i colleghi, gli altri reparti in stretto collegamento All'esterno dell'azienda: clienti, fornitori, partner, ecc.
Obiettivo principale del lavoro	Qual è il risultato principale che si vuole raggiungere (modalità SMART)
Compiti e responsabilità	Tutte le attività che la persona deve svolgere per raggiungere l'obiettivo prefissato.
Competenze critiche per la performance	Le competenze necessarie per svolgere i compiti (istruzione, esperienza, know-how, ecc.).
Valori e motivazione	Che cosa dovrebbe avere questa persona per essere in grado di svolgere e di sviluppare
Requisiti	Studi minimi, esperienze, specificità, aspetti tecnici
Offerta della società	Come si può sostenere la crescita della persona all'interno dell'azienda?



La fase del colloquio è importante perché bisogna concentrarsi sulle competenze per il lavoro e sui risultati che potrebbero portare, non su quanto siano bravi a farsi intervistare. Per saperne di più, più in basso, nella sezione dedicata ai colloqui.

Le **competenze** necessarie per raggiungere i risultati sono quindi rilevanti in una descrizione del lavoro. Esse definiscono le conoscenze, le abilità, le capacità e le attitudini che rendono efficiente la capacità di una persona di raggiungere un risultato.

Le competenze più richieste e necessarie, a livello generale, sono: spirito di squadra, comunicazione, gestione delle risorse umane, orientamento al cliente, orientamento ai risultati, risoluzione dei problemi, pianificazione e organizzazione, leadership, ecc. A queste si aggiungono ovviamente quelle particolarmente necessarie per la vostra azienda, così come quelle che rendono la persona un esperto di quella posizione.

Abbiamo già detto che la vostra azienda ha i suoi **valori e principi** e che le persone che scegliete per lavorare con voi dovrebbero aderire agli stessi per avere un'unità e un'armonia all'interno del team e all'esterno con i clienti, i fornitori o i partner.

Quando si parla di descrizione del lavoro, si parla della percezione che i dipendenti hanno del loro settore. Queste possono includere: l'accettazione sociale (reputazione, rispetto da/verso gli altri indipendentemente dallo status), l'etica e la necessità di fare ciò che è giusto, la struttura organizzativa e il supporto, l'indipendenza e la libertà, il potere, l'influenza e la responsabilità.

Ricordate che avete lavorato sulla visione, sulla missione e sui valori dell'azienda. Utilizzateli al momento del reclutamento!

Colloquio e selezione

La preparazione del colloquio richiede alcuni passaggi da parte vostra:

- Avete già pronta la descrizione del vostro lavoro;
- Sapete cosa volete e quante persone;
- I criteri di selezione sono stati chiariti;
- Avete un foglio per annotare gli appunti del colloquio;
- Avete a portata di mano il loro CV e la loro lettera di presentazione, oltre ad averli letti almeno una volta per essere sicuri di avere le informazioni fresche nella vostra mente;
- Avete assegnato tempo sufficiente prima e dopo il colloquio per evitare interruzioni improvvise.

Indipendentemente dal fatto che si tratti di un'intervista faccia a faccia o telefonica/online, è importante creare lo spazio migliore possibile, senza disturbi, con un comfort e uno



spazio che invitino a una comunicazione aperta, e molto importante è la garanzia di riservatezza.

Avete vicino il vostro sistema di valutazione, l'elenco delle domande che volete porre (siate aperti a introdurne di nuove o a saltare quelle che sarebbero irrilevanti o a cui avete già risposto) – competenze, esperienze, requisiti minimi che avete, valori e motivazioni -, il potenziale per raggiungere i risultati SMART in base all'esperienza passata, il tempo minimo e massimo assegnato.

Per supportare il **processo di selezione**, quando si tratta dei valori del candidato, è importante andare a cercare informazioni su come si è sentito in un contesto specifico, in modo da capire la sua reazione, la sua posizione, i suoi sentimenti.

Chiedete di una situazione che hanno vissuto (consigliata) o ponete una domanda ipotetica su una situazione che potrebbero affrontare nella vostra azienda. Che tipo di domande potreste usare in questo caso?

- Cosa l'ha spinto a reagire in questo modo?
- Cosa l'ha sorpresa di questo risultato?
- È questo il modo in cui preferite lavorare in generale? Perché/perché no?
- I suoi meriti sono stati riconosciuti?
- Perché pensa che la situazione sia stata gestita in quel modo?
- Qual è stata la parte più difficile di quel contesto e perché?
- Se doveste decidere voi le fasi, come lo fareste?
- Qual è stata la sua più grande frustrazione professionale e personale vissuta finora?
- Come potrebbe descrivere l'ambiente di lavoro (interno, esterno, comfort, estetica, ecc.)?

Come qualsiasi altra discussione o documento, anche un'intervista prevede **fasi** simili. Innanzitutto, si entra in contatto con la persona e si costruisce una relazione. È importante che l'atmosfera sia rilassata e aperta. Ricordate che state valutando le capacità della persona di svolgere il lavoro, non la sua esperienza nell'essere intervistata. È normale essere ansiosi all'inizio, ma sta a voi far sì che l'atmosfera sia amichevole (non si tratta di amici, ma solo di un'atmosfera rilassata). Circa il 2% del tempo dovrebbe essere dedicato a questa fase.

L'introduzione dovrebbe essere la parte di passaggio verso il lavoro, ed è qui che si può parlare dell'azienda e di ciò che si vuole ottenere, e della posizione aperta in brevi dettagli. Circa il 3% del tempo dovrebbe essere dedicato a questa parte.

Passiamo ora alla parte più importante del colloquio e al motivo per cui li avete incontrati: valutare le loro competenze, ottenere informazioni sulla loro idoneità alla vostra offerta di lavoro e all'azienda in sé. Inutile dire che questo è il momento più ampio e che circa l'85% di esso dovrebbe essere destinato a questa sezione.



La qualità delle domande dipende dalla vostra pianificazione, ma anche dalle risposte del candidato. Formulate domande concrete e chiare, concentratevi su una sola domanda alla volta e non fatene spuntare di multiple (potrebbero non toccare tutte le risposte a malincuore), e optate per l'alternanza di domande chiuse (sì/no, risposte semplici e oggettive – alla ricerca di conferme o informazioni precise) e aperte (risposte libere – incoraggiando il candidato, chiedendo situazioni, cercando sentimenti e opinioni, reazioni e soluzioni).

Il modello STAR può aiutarvi a raccogliere le informazioni più rilevanti durante un colloquio:

- **Situazione:** richiedere informazioni relative a un contesto in cui si è dovuta utilizzare una competenza specifica (es. descrivere una situazione in cui..., fare un esempio di una situazione in cui..., descrivere la cosa più importante...);
- **Compito (tema, argomento):** Quali erano i compiti e quali i risultati attesi?
- **Azione:** Quali sono stati i passi compiuti per raggiungere l'obiettivo?
- **Risultato:** Qual è stato il risultato?

Scegliete prima del colloquio le 4-5 competenze più importanti (per un colloquio di 1h-1,5h) che volete conoscere. Non chiedete tutto quello che c'è scritto nella descrizione del lavoro.

Ci si avvicina alla fine con la conferma e la verifica delle informazioni ottenute (circa il 5%), e la chiusura in cui si verifica di aver coperto tutti gli aspetti necessari, si dà la possibilità al candidato di fare domande e di esprimere i termini di annuncio del risultato (5%).

Incoraggiamo a dare una risposta a ogni candidato, indipendentemente dal fatto che sia positiva o negativa. Forse non è quello che state cercando al momento, ma col tempo chissà come si incroceranno le vostre strade, quindi tenete aperta quella porta.

I tipi di colloquio più comuni al giorno d'oggi sono quelli faccia a faccia o tramite videochiamata. Il colloquio telefonico è ancora in uso, ma se non potete averli fisicamente di fronte a voi, almeno la videochiamata può darvi l'opportunità di interagire meglio vedendovi.

Ricordate che abbiamo detto che per vendere qualcosa durante una discussione con un potenziale cliente, dovete *ascoltare*? Anche in questo caso vale lo stesso discorso. Dovete parlare per il 30% al massimo, e qui includiamo le domande, mentre per il 70% dovete ascoltare ciò che dice il candidato.

Ora che il colloquio è terminato, è il momento di **valutare e selezionare** i candidati. Come si fa? Controllando gli appunti presi (ciò non significa che annotate tutto ciò che dicono, ma solo l'essenziale); enfatizzando le loro competenze piuttosto che la tecnica dell'auto-vendita; le competenze sono state descritte e inserite in un contesto ragionevole da cui potete estrarre gli aspetti rilevanti per voi; utilizzando questionari (verifica tecnica, personalità), referenze o un secondo colloquio; griglie di valutazione con voti da 1 a 5 e sezioni descrittive.





La comunicazione durante il colloquio è altrettanto importante da entrambe le parti. Da un lato, il modo in cui parlate, reagite (mimica, tono e volume della voce) o interagite (posizioni, gesti, reazioni, risposte) può trasmettere al candidato il messaggio di quanto siete investiti nella selezione e nel colloquio di questa persona in particolare, mentre dall'altro lato, l'interazione verbale, le reazioni e le interazioni del vostro interlocutore vi dicono quanto sarebbe compatibile in azienda (soprattutto in termini di raggiungimento dei risultati).

Quando valutate i candidati, ricordate di puntare sulle **competenze**: anticipano i problemi o comprendono le esigenze dei clienti, sono orientati ai dettagli o vedono il quadro generale, sono in grado di lavorare bene in team o individualmente, danno il massimo per raggiungere i risultati in modo tempestivo e con una qualità di alto livello, ecc. – e non la personalità: sembra arrogante o testardo, non sembra un giocatore di squadra, intelligente, ecc.

Il trucco consiste nel raccogliere informazioni da esempi il più possibile concreti. Sono i contesti, le risposte e le reazioni a fornire informazioni preziose, quindi date loro la possibilità di spiegarsi.

Create un vostro sistema per prendere appunti in modo che alla fine sia più facile e veloce valutare un candidato. Non lasciatevi controllare da una personalità dominante ed evitate la soggettività.

Suggerimenti per la selezione:

- Amici tra i dipendenti, non dipendenti dei vostri amici – la tentazione di cercare persone degne di fiducia tra quelle che già conoscete (amici, familiari) è piuttosto alta. I rischi, tuttavia, sono maggiori quando la vostra autorità viene messa in discussione. Potreste diventare troppo esigenti o, al contrario, non esserlo abbastanza, il che potrebbe portare a una rottura del vostro rapporto personale. Seguite i canali regolari per l'apertura del processo di reclutamento e, nel caso in cui un amico o un parente si candidi per un posto di lavoro, trattatelo allo stesso modo di chiunque altro, anche durante il periodo del colloquio. Siate obiettivi. Se



volete "donare" loro del denaro, non dovete farlo attraverso un contratto di assunzione.

- Sebbene i buoni rapporti tra i membri del team siano importanti, non cercate persone uguali a voi: i valori devono essere uguali ai vostri, ma le prospettive, le azioni e le reazioni devono essere diverse. È questo che porta alla crescita e alla diversità. Qualsiasi somiglianza con gli hobby o le preferenze personali deve essere ignorata nella scelta delle persone. Certo, possono essere utili in seguito per rafforzare il team, ma non devono essere tra le ragioni per selezionarle. La compatibilità dovrebbe emergere dall'approccio ai compiti, alle responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi insieme.
- Un grande e importante must è imparare il più rapidamente possibile la valutazione e la selezione in base alle competenze: sono queste che vi porteranno risultati, non quanto potreste essere felici mentre fate un barbecue insieme perché piace a entrambi.
- Coinvolgere il team già presente nella selezione di un nuovo collaboratore è essenziale e cruciale: non si sceglie un nuovo dipendente per se stessi, ma per l'azienda, dove lavora un intero team. La persona deve amalgamarsi bene e portare un valore aggiunto al team (valori comuni). Inoltre, il fatto di avere più opinioni in merito vi darà motivi più oggettivi per esaminare un candidato. Anche in questo caso, più si è meglio è, perché i candidati potrebbero vedere cose che a voi sono sfuggite o che non avete considerato rilevanti per voi, ma che potrebbero esserlo per loro nell'ambito delle loro mansioni. Alla fine, una buona compatibilità tra i membri del team porta a una rapida integrazione del nuovo membro, in modo che la transizione al lavoro vero e proprio avvenga in modo più fluido.
- Il profilo del candidato ideale viene personalizzato in base alle esigenze dell'azienda e ai risultati attesi, non viceversa: sono gli obiettivi, i compiti e le responsabilità del lavoro che contano e in base a questi si seleziona il membro adatto. Se il candidato offre un potenziale maggiore o è adatto a un'altra posizione, sentitevi liberi di esplorare questa idea internamente e con la persona in questione, ma solo se quella posizione esiste/è effettivamente richiesta.

Una volta scelte le opzioni migliori per voi, potete preparare una **pre-offerta** in cui definire i termini della collaborazione, parlare delle responsabilità e dei benefici e dare un'opportunità di negoziazione.

L'offerta è stata fatta e accettata, avete deciso le ultime condizioni, come ad esempio la data di inizio, ed ecco che arriva il giorno della partenza. È vostra responsabilità (diretta e indiretta) assicurarvi che il **nuovo dipendente si integri** velocemente e senza problemi nel team. Questo porterà a un aumento della produttività dei nuovi assunti, accelerando i risultati e migliorando il processo di fidelizzazione.

Decidete pochi obiettivi di performance SMART per il **periodo di prova** (circa 3 mesi), come la performance (risultati che portano a un'integrazione di successo nell'azienda), le competenze, l'apprendimento (lavoro, ruolo, team, azienda stessa), le relazioni (rete interna ed esterna, rete di supporto). Durante questo periodo ci si assicura di monitorare il livello di raggiungimento dei risultati, le sfide affrontate e le soluzioni individuate.



Alla fine del periodo di prova, si può confrontare la pianificazione iniziale con lo stato attuale dei risultati prefissati, che cosa si dovrebbe fare per ottenere un maggiore successo nel proprio lavoro, che cosa si sarebbe potuto fare di diverso per un processo di integrazione più rapido ed efficiente, o che cosa ciascuno è propenso a fare perché questa relazione funzioni al meglio.

Suggerimenti prima di terminare la sezione dedicata ai dipendenti:

- Gli intervistatori devono sapere cosa fare, porre le domande giuste tenendo presente il risultato finale. Se non sono già esperti di risorse umane, si consiglia di seguire un corso di formazione.
- Insistete su ciò che hanno fatto e ottenuto finora, non sulla quantità di esperienza o di studi.
- Così come voi cercate un candidato, anche loro cercano un lavoro. Entrambi potete decidere di accettare o rifiutare un'offerta. In questo processo, anche voi venite valutati per la selezione.
- Prendete appunti per le domande che ponete. Vi aiuterà a ricordare le cose nei dettagli quando andrete alla procedura di selezione.
- Ponete domande chiare; se la risposta non vi soddisfa con i dettagli che vi aspettavate, ponete altre domande in merito; indipendentemente dalle risposte, mantenete un atteggiamento professionale.
- Cercate le aree di interesse del vostro candidato come l'iniziativa, la capacità di lavorare in gruppo, il raggiungimento degli obiettivi, le competenze tecniche, le capacità manageriali o organizzative, la leadership, ecc. in relazione all'atmosfera e ai valori principali della vostra azienda.
- Sebbene sia umano giudicare le persone in base alla prima impressione, cercate di evitare di farlo in ambito professionale; le persone potrebbero essere ansiose e non rispecchiare completamente chi sono durante il colloquio. Evitate di basarvi sul "contatto umano": il candidato ha una personalità affascinante, la prima impressione e l'aspetto sono buoni, la stretta di mano o le confidenze mostrate, l'assertività o l'estroversione, né la comunicazione verbale in sé. Rivedete i vostri appunti e il loro CV/lettera di presentazione per chiarire alcuni aspetti, e poi prendete una decisione.
- Essere intervistati equivale a dover tenere un discorso pubblico dal punto di vista dell'ansioso. Lo stesso vale per il licenziamento di qualcuno (voi) o per la negoziazione di un aumento (loro). Per la maggior parte di noi non è così naturale.
- Offrite la possibilità di fare domande, durante o alla fine del colloquio. Ripetiamo, siete valutati ed è nel vostro interesse vedere cosa pensano gli altri della vostra offerta o della vostra attività.
- Concludete il colloquio offrendo dettagli sulle fasi successive della selezione: quando aspettarsi ulteriori informazioni, il modo in cui saranno contattati, ecc.



- Non fate offerte affrettate. Avete bisogno di tempo per riflettere sull'andamento del colloquio.

Finanziamento

Introduzione alle finanze

Questo potrebbe essere il capitolo più spaventoso per tutti i potenziali imprenditori, ma non dovrebbe scoraggiarvi. Non è necessario essere esperti di economia o di contabilità, perché si può sempre collaborare con uno di loro se necessario. Ma è davvero essenziale che comprendiate le parti finanziarie della vostra attività, altrimenti non sarete mai veramente prosperi in quello che fate: un'impresa, che mira al profitto.

Conoscere le basi dell'economia e comprendere il vocabolario più usato, la documentazione e il modo in cui l'azienda viene condotta dal punto di vista del denaro è di fatto il modo in cui viene gestita la vostra attività. Non importa quanti clienti, fornitori o bravi dipendenti possiate avere, senza un equilibrio tra entrate e uscite potreste ritrovarvi molto presto in difficoltà finanziarie. Non lasciatevi scoraggiare dai numerosi termini nuovi che potreste incontrare. È importante capire le fasi del processo, anche se questo richiede più tempo.

La comprensione di questa parte non sostituisce il ruolo di un commercialista specializzato e preparato che si aggiorna costantemente sulle leggi, i cambiamenti e le notifiche importanti legate alle imprese dal punto di vista fiscale.

Se non avete studiato economia o contabilità, cercate l'aiuto di un commercialista, perché vi ridurrà sicuramente il tempo da dedicare ai documenti e vi eviterà potenziali problemi con la legge per non aver pagato alcune tasse. Tuttavia, è molto importante ricordare che questo non vi esime dal non conoscere la procedura. Siete voi i veri responsabili della vostra impresa, non il vostro commercialista!

Pronti? Andiamo!



Primo bilancio: risorse finanziarie e non finanziarie

Il finanziamento dell'attività per avviarla può essere un momento piuttosto stressante nel processo di pianificazione. Se non siete in grado di sostenere finanziariamente la fase iniziale e l'autosostenibilità per alcuni mesi successivi, l'attività fallirà prima ancora di essere avviata. Non preoccupatevi però. Ci sono vari modi per farlo.

Il primo passo è naturalmente l'informazione e la ricerca. Di che cosa avete bisogno per iniziare e sostenervi sul mercato fino a ottenere un profitto? Si tratta di denaro, risorse umane, attrezzature, uno spazio? Di cosa avete bisogno? Metteteli in un elenco, indipendentemente dal fatto che li abbiate già. Non dimenticatevi delle tasse, delle autorizzazioni o di altre azioni legate allo Stato. Questo può aiutarvi a tenere conto anche del tempo e della manodopera, ad esempio, quando decidete il prezzo.

Vediamo un rapido elenco delle cose che potrebbero servirvi. Sentitevi liberi di adattarlo al vostro contesto e alla vostra idea:

- Attrezzature e macchinari, strumenti – produzione, IT, manutenzione e riparazione, ammortamento;
- Materie prime, materiali di consumo, resti di materiali non più utilizzabili;
- Spazio – affitto, utenze, magazzini, uffici;
- Risorse umane – stipendi, bonus, benefit, commissioni, tasse, assicurazioni, formazione;
- Mobili – uffici, magazzini;
- Rapporti con la banca, gli investitori – commissioni, interessi, differenze di cambio, crediti;
- Servizi esterni, subappaltatori – contabilità, promozione (marketing, materiale promozionale, annunci, ecc.), presenza sul web (dominio, hosting, web design, manutenzione), trasporto, consegna, imballaggio;
- Sconti e vendite dei vostri prodotti o servizi;
- Rapporto con lo Stato – tasse, autorizzazioni, ecc.

Ora che avete il vostro elenco dopo un'approfondita sessione di brainstorming (potete anche chiedere agli amici di aiutarvi a indicare le cose di cui potreste avere bisogno), ordinatele per categoria e vedete cosa avete e cosa vi serve. Ora, dall'elenco delle cose di cui avete ancora bisogno, pensate a potenziali fonti alternative da cui ottenerle. Potreste prenderli in prestito, ottenere una sponsorizzazione, avere persone che vi aiutino, ottenere un baratto (scambio di prodotti o servizi senza pagamento finanziario)? Quali sono gli elementi della vostra lista che richiederebbero un investimento finanziario?



Il processo di finanziamento deve seguire le seguenti fasi:

- Identificazione dei bisogni – somme concrete (sommare quanto raccolto);
- Definire la tempistica: per quanto tempo ne avete bisogno, quando stimate di poter iniziare a restituire o finire di restituire completamente;
- Identificare le garanzie – cosa si potrebbe offrire come piano di riserva nel caso in cui non si riesca a ottenere un profitto, ma le finanze non vadano perse del tutto;
- Identificare il controllo: quanto sareste desiderosi di avere il controllo sulla vostra attività rispetto ai vostri investitori;
- Individuare le fonti di finanziamento disponibili: ci arriveremo anche noi;
- Conteggio dei fondi e dei costi per ogni fonte di finanziamento: quanto potreste ottenere da dove e a quali condizioni (interessi, scadenze), quanto vi costerebbe accedere a quella fonte, quanto avete in totale e c'è qualcosa che manca?
- Privilegiare la fonte di finanziamento più redditizia, ovvero quella più economica e con le migliori condizioni di rendimento.

In breve, vale la pena di menzionare le differenze tra i costi e gli investimenti:

- I **costi** sono le spese che si fanno per avere l'attività in corso; sono costituiti dalle spese regolari che si devono effettuare, che danno lo scopo di continuare il proprio lavoro e fornire il proprio prodotto o servizio.



- Gli **investimenti** sono un tipo di spese che si fanno per sviluppare o far crescere l'azienda e quindi per portare più profitti; possono essere in termini di acquisto di più macchinari, di espansione della linea di produzione, di assunzione di più persone, di trasferimento in un altro spazio più vicino ai clienti.

Avete l'elenco degli articoli di cui avete bisogno e l'elenco dei passi da compiere per considerare le fonti finanziarie. Confrontate l'elenco e vedete quale fonte può coprire quale necessità e in che modo. Quali sono gli articoli che potrebbero essere ritardati nel processo e quando potreste ottenere le risorse finanziarie? Qual è la fonte che può ritardare di più la restituzione? Ci sono fondi a fondo perduto a cui potete accedere?

Se l'elenco delle fonti non copre interamente l'elenco dei bisogni, riprendete i passi e cercate altre fonti o modificate l'elenco dei bisogni, senza però compromettere l'inizio.

Quali sono i costi di allestimento?

- Stimare l'investimento iniziale necessario in attrezzature, autorizzazioni, produzioni, ecc;
- Prevedere l'equivalente in denaro del capitale circolante (scorte iniziali, materie prime, ecc.), le entrate dai clienti;
- Valutare i costi mensili per i servizi e le attività di supporto, o le spese generali (affitto, utenze, stipendi, ecc.);
- Stimare i costi di sviluppo (es. aumento della capacità produttiva o del numero di servizi offerti negli anni successivi);
- Contare nel dettaglio il fabbisogno di finanziamento in base alla tempistica (mensile, trimestrale, annuale) per utilizzare la fonte migliore nel momento migliore.

Fonti di finanziamento, fonti di reddito

Bene, ora abbiamo ben chiaro in testa cosa vogliamo fare e quali tipi di risorse ci servirebbero. Quali fonti di reddito potremmo avere e chi potrebbe sostenerci nel processo, sia come prestito che a fondo perduto?

Le fonti principali sono:

- I vostri risparmi, il sostegno della famiglia e degli amici: la migliore fonte di finanziamento, perché molto probabilmente non dovrete pagare interessi per questo prestito o addirittura ve lo daranno gratuitamente;
- Il capitale sociale – il denaro che avete messo inizialmente come punto di partenza nella vostra attività può essere speso per farla partire;
- Prestiti bancari – meglio cercare qualcosa a più lungo termine, che possa darvi anche una somma più alta per iniziare; controllate le offerte di varie banche e decidete quella migliore per voi;





- Una linea di credito – si tratta di un prestito flessibile concesso da una banca o da un istituto finanziario, che mette a disposizione una somma di denaro specifica a cui potete accedere ogni volta che ne avete bisogno;
- Carte di credito – come le linee di credito, possono offrire una flessibilità mensile o trimestrale;
- Investitori e partner – possono richiedere quote di partecipazione o semplicemente fornirvi un supporto che sia restituibile in un modo o nell'altro; spesso possono apportare know-how e competenze;
- Sovvenzioni – fondi governativi o dell'UE che possono essere restituiti o meno, a seconda delle condizioni; potrebbero sembrare un modo semplice per ottenere una somma specifica, ma sono accompagnate da varie condizioni imposte dal finanziatore; aspettatevi che vi venga chiesto di coprire anche una parte del denaro da soli (fino al 50% in alcuni casi);
- Consulenza gratuita o sovvenzionata – finalizzata a sostenere lo sviluppo dell'impresa attraverso l'accesso a fondi o sovvenzioni;
- Il profitto reinvestito – una volta che si inizia a produrre denaro in misura superiore alle necessità di base, si può pensare di accantonare un fondo dal quale eventualmente sostenere lo sviluppo della propria attività.

Quali fonti scegliere? Quelle che vi danno sufficiente stabilità finanziaria e tranquillità personale. Ricordate però che un imprenditore è una persona che si assume dei rischi per ottenere qualcosa.

Vediamo ora i redditi che verranno generati una volta che avrete iniziato. Naturalmente la fonte principale è la vendita dei vostri prodotti o servizi. Ma ce ne sono altre:



- Tassi di cambio favorevoli;
- Depositi bancari e interessi;
- Sovvenzioni e sostegno finanziario esterno (sovvenzioni, sussidi);
- Monetizzazione online;
- Offrire formazione ad altre aziende con il vostro know-how (diverso dalla vostra attività principale);
- Affitto o vendita di vecchie attrezzature, spazi, ecc. (diversi dall'attività principale).

Pensate alle specificità della vostra attività e ai modi alternativi in cui potete trarne profitto, in base alle risorse che avete, senza diminuire la vostra attenzione sull'attività principale.

ABC delle finanze

La contabilità di un'impresa si riferisce alla registrazione di tutti i documenti relativi alle transazioni finanziarie. Di che tipo di documenti stiamo parlando? Si tratta di contratti, fatture, bollette, ricevute, pagamenti POS, transazioni bancarie, e l'elenco potrebbe continuare, effettuati dall'entità o a nome di essa, con finalità legate alla sua attività.

Questi ultimi possono anche essere separati in due parti: **finanziari** (pagamenti effettivi come fatture, bollette) e **non finanziari** (documenti di supporto che non implicano il pagamento diretto, ma promettono il pagamento, lo documentano o lo sostengono), come i contratti.

Ricordate! Il denaro speso dall'entità non può essere registrato senza un documento che ne attesti il costo! Assicuratevi di tenere tutti i documenti in ordine, puliti e ordinati.

Una parte importante in tutto questo processo è infatti quella di tenere traccia di tutte le transazioni di denaro, sulla base dei documenti in vostro possesso. Tenere una traccia giornaliera o frequente di queste operazioni si chiama **contabilità primaria**. Questo vi aiuta a conoscere in qualsiasi momento le vostre scorte, i vostri prodotti o servizi, la liquidità che avete, i pagamenti effettuati o da effettuare, ecc. e sicuramente vi renderà la vita più facile, anche se a questo punto sembra complicata.

Conservate tutti i documenti in un unico luogo (una scatola, un vassoio, una busta, ecc.), siano essi finanziari o non finanziari, in quanto ciò ridurrà le possibilità di perderli o di non trovarli al momento opportuno. Registrare una fattura di due anni fa perché l'avete trovata ora nella contabilità di quest'anno non è un'opzione.

Approfondiamo un po' i termini. Esistono due grandi tipi di azioni che coinvolgono la vostra entità: le **entrate**, ovvero ciò che ricevete, e i **risultati**, ovvero ciò che spendete. La differenza tra questi due elementi fornisce il **profitto**. Se i risultati (ciò che si spende) sono superiori alle entrate (ciò che si riceve), si sta perdendo denaro (**perdita**), mentre se le entrate (ciò che si riceve) sono superiori ai risultati (ciò che si spende), si sta guadagnando denaro (**profitto**).



$$\text{redditi} - \text{risultati} = \text{profitto}$$

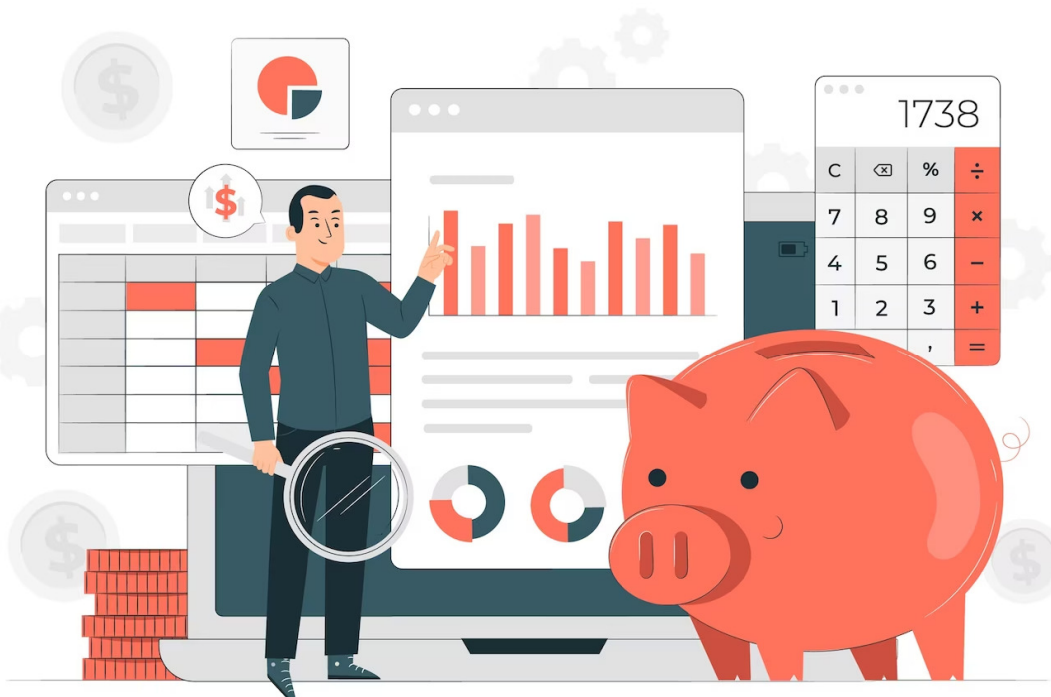
Le entrate si riferiscono a tutti i soldi che si portano all'azienda, il più importante dei quali è il fatturato. Le entrate possono essere giornaliere (tutto ciò che si ottiene in un giorno), mensili (la somma di tutti i giorni di lavoro) e annuali (la somma dei soldi ricevuti mensilmente). Le vendite di un anno solare rappresentano di fatto il **fatturato** di quell'anno. Il fatturato è l'indicatore che aiuta a misurare le dimensioni dell'impresa.

Una parte difficile che le persone tendono a confondere è la differenza tra le entrate (denaro che si registra per ottenere, una promessa di acquisto da parte vostra) e l'incasso effettivo o il **ricavato** (denaro che si ottiene effettivamente). Se emettete una fattura, ma il cliente paga solo il mese successivo, allora avete generato un reddito nella vostra contabilità (sulla base della fattura), ma non avete ancora il pagamento (non c'è ancora un flusso di denaro). Le entrate possono essere superiori ai ricavi o uguali quando si incassa tutto, ma i ricavi non possono mai essere superiori alle entrate (se lo sono, non si sono registrate tutte le entrate).

$$\text{redditi} \geq \text{proventi}$$

Lo stesso vale per gli esiti (denaro che registrate come da pagare, una promessa di pagare il vostro fornitore) e i **pagamenti** effettivi (denaro che effettivamente pagate). Potreste esservi impegnati a effettuare un pagamento, ma non averlo ancora fatto. È il caso degli acquisti dai fornitori e del pagamento magari alla fine del mese, in un'unica fattura. Allo stesso modo, i pagamenti non devono essere superiori agli esiti (il risultato è la mancata registrazione di tutti i documenti), mentre gli esiti possono essere superiori o uguali ai pagamenti a un certo punto.

$$\text{risultati} \geq \text{pagamenti}$$



Perché è importante esserne consapevoli? Innanzitutto perché potreste dover pagare le **tasse** per i vostri redditi (per le fatture emesse) prima di incassare. L'imposta è la somma di denaro che dovete allo Stato per aver venduto un bene/servizio, per avere dei dipendenti, ecc. In secondo luogo, perché ciò influirebbe sulla **liquidità** effettiva **o sul flusso di cassa**. Che cos'è la liquidità? Il denaro effettivo (in contanti o in banca) che avete fisicamente, escludendo qualsiasi tipo di reddito che avete registrato, ma non ancora ricevuto.

Il problema principale delle aziende che falliscono è proprio la mancanza di liquidità. Se avete ordini e fatture emesse, ma non siete stati pagati, rischiate di bloccare l'intera catena, perché non potete pagare i vostri fornitori, i quali non possono fornirvi ulteriori materie prime e quindi non potete produrre, e alla fine non potete generare reddito. Dovreste essere in grado di stimare un flusso di cassa per i prossimi 6-12 o addirittura 18 mesi.

Come indicato nelle forme di impresa, esistono vari tipi di entità che si possono aprire. Perché questo è rilevante? Perché in base al tipo di entità, si ha anche la contabilità. Esistono due tipi di tenuta:

- **La voce semplice:** liberi professionisti, lavoratori autonomi, attività indipendenti, noleggio, entità a base professionale, ecc;
- **La partita doppia:** LTD/LLC, PLC, ecc.

Anche per la voce semplice esistono 2 tipi:

- **Norma sul reddito:** importo fisso di un'imposta (non dipende da quanto si vende);
- **Sistema reale:** la registrazione di tutti i documenti finanziari e l'imposta dipende dal profitto ottenuto.

Forse vi chiederete ancora qual è la differenza tra la contabilità semplice e quella a partita doppia. Eccola:

- **Registrazione semplice:** le entrate = i ricavi, gli esiti = i pagamenti; per questo è necessario un **registro globale delle entrate e degli esiti**, la cui differenza determina direttamente il profitto; sarà inoltre necessario avere un **registro per le scorte**, dove il caso;
- **Doppia entrata:** sistema di registrazione contabile per cui ogni transazione deve essere registrata in almeno due conteggi. Tutte le registrazioni si basano su documenti giustificativi come **la fattura, lo scontrino, la ricevuta del registratore di cassa, la nota di consumo, la nota di ricevimento, il contratto**. Ad esempio, l'emissione della fattura al cliente va in un conto (clienti), mentre il pagamento va in un altro conto (cassa o banca).

In quest'ultima spiegazione sono presenti parole grosse. Controlliamole:

Il registro globale dei redditi e dei risultati è uno strumento simile a una tabella che aiuta a tenere traccia dei redditi (e dell'ammontare dei proventi, se il pagamento avviene in più rate) e dei risultati (e dell'ammontare dei pagamenti, se avviene in più rate).



Il registro di magazzino è simile a quello globale e tiene traccia delle scorte o dell'inventario, da un lato di ciò che si utilizza come attrezzatura per produrre, dall'altro dei materiali utilizzati per la produzione.

Le scorte rappresentano gli oggetti di cui disponete per sostenere la vostra attività, come i mobili per ufficio, le attrezzature di lavoro, i dispositivi ITC o le materie prime (i beni che dovete utilizzare per ottenere il prodotto/servizio finale che vendete). Torneremo più avanti con maggiori dettagli su questo aspetto.

La fattura e la ricevuta (anche dal registratore di cassa) servono a registrare le transazioni effettuate/pianificate (fattura) e il loro effettivo svolgimento/pagamento (ricevuta). Questi documenti devono avere almeno i seguenti elementi di identificazione: venditore (nome, domicilio fiscale, codice fiscale, capitale sociale) e acquirente (nome, indirizzo, codice fiscale/personale).

La nota di consumo è legata all'inventario ed è un documento che attesta la quantità di prodotti/materie prime prelevate dall'inventario e utilizzate. Ad esempio, se avete cinque scatole di carta e dovete utilizzarne tre al momento, la nota di consumo specificherà la data e la quantità che avete prelevato dall'inventario. Questo aiuterà a tenere traccia di quando e quanto si è speso (3) e di quanto è rimasto segnato nell'inventario (2).

La nota di ricevimento viene utilizzata quando si ricevono merci o materie prime e, come quella di consumo, specifica per ogni elemento la quantità ricevuta. Queste note sono molto utili soprattutto se la fattura contiene una quantità maggiore e si riceve la merce in più tranche (è facile tenere traccia di quante se ne devono ancora ricevere).

Il contratto è il documento che stabilisce le condizioni di acquisto/vendita di un bene o di un servizio tra almeno due parti, come quelle di quantità, qualità, specificità e tecnicità, durata, scadenza, pagamento e somme, diritti e responsabilità, e qualsiasi altro dettaglio necessario per stabilire i termini dello scambio.

La tenuta dei registri può essere effettuata sia con carta e penna che con software. Il più recente è ovviamente il più semplice, in quanto può automatizzare molte operazioni e fornire calcoli sicuramente corretti.

Procediamo ora. Abbiamo già detto che i documenti da registrare sono di qualsiasi tipo che sia in relazione con l'attività che sviluppate per la vostra entità. Perché è importante, vi chiederete? Sicuramente sì, perché non potete registrare qualsiasi tipo di spesa che fate, ad esempio, per scopi personali.

I costi devono essere sostenuti per supportare il prodotto o il servizio fornito e la loro coerenza deve essere rintracciabile attraverso la documentazione registrata. Ad esempio, non si può registrare l'acquisto di un forno professionale per un'attività che si occupa di musica. Non c'è un collegamento diretto né un motivo per cui si avrebbe bisogno di un forno per poter svolgere correttamente il proprio lavoro nel campo della musica.

I due tipi di risultati che possiamo avere possono essere suddivisi in **risultati fissi**, ovvero quelli che si devono pagare anche se non si vende (l'affitto, le utenze, gli stipendi dei collaboratori, la promozione, ecc.), e **risultati variabili**, ovvero quelli che possono essere adattati alle vendite effettuate (materie prime, imballaggi, trasporti, tasse in base al



fatturato, ecc.) Gli ultimi sono variabili perché possono aumentare se le vendite aumentano, o diminuire se le vendite diminuiscono.

Il tasso di rendimento è un numero molto importante da prendere in considerazione. Si tratta delle vendite minime che dovete realizzare per coprire tutti i costi.

$$\text{redditi} - \text{risultati} = 0$$

In che modo questo vi aiuta? È importante conoscere il vostro tasso di rendimento, perché se è inferiore a 0 significa che perderete denaro (risultati superiori ai guadagni), mentre quello superiore a 0 sarà parte del vostro profitto (guadagni superiori ai risultati).

Come già detto, le scorte o l'inventario sono una parte importante della contabilità e comprendono i prodotti fisici o le attrezzature in vostro possesso. La gestione dell'inventario può consistere in **materie prime** (che userete per produrre qualcosa), **prodotti finiti** (prodotti che avete realizzato) o **merci** (prodotti che vendete come intermediari).

In contabilità si hanno questi inventari, separati per tipologia, proprio come si avrebbe un deposito fisico per ogni tipo. E naturalmente, per tutto ciò che entra o esce dagli inventari, sono necessari i documenti di acquisto/vendita o di produzione.



Di quali tipi di documenti avete bisogno per tenere traccia del vostro inventario?

Fattura – acquisto delle materie prime dai fornitori (nota di ricezione per la quantità ricevuta, anche se è la stessa della fattura) -> Registro di magazzino con le materie prime (quanto entra, quanto esce).

Nota di consumo – si preleva dall'inventario delle materie prime e si porta alla produzione (quanta materia prima è risultata in quanto prodotto) -> Registro di inventario con i prodotti (quanto entra è risultato da ciò che si è prodotto, quanto esce è risultato da ciò che si è venduto).

Ricevute – si vendono le merci -> si tolgono i prodotti venduti dall'inventario con i prodotti; dovrebbero avere un equivalente in denaro, come le entrate.

Bene, ora "faremo parlare i soldi" per noi. Naturalmente, conservando le sue prove nella documentazione, per la quale abbiamo due opzioni: **il libro cassa** (ogni operazione che si fa con i contanti) e il **registro bancario** (ogni operazione che si fa con la banca).

Ogni transazione effettuata attraverso l'azienda deve essere registrata nel giorno in cui è stata eseguita, sia come entrata che come risultato. Il controllo maggiore che avete sulla vostra azienda è infatti quello delle transazioni di denaro. Qualunque sia l'entrata o il risultato, il suo equivalente deve essere visibile (aggiunto come entrata o detratto come pagamento) nel vostro "salvadanaio" (in contanti o tramite banca).

Ricordate il **registratori di cassa**? Non è la stessa cosa del libro cassa. Il registratore di cassa vi fornisce le ricevute come prova della vendita di qualcosa, mentre il **libro cassa** vi dice quanto denaro avete, in contanti, da cui potete pagare le fatture o sommare le entrate.

E le **procedure di lavoro** del capitolo sulla gestione, le ricordate? È la stessa cosa nel caso della contabilità: potete scrivere i passi che fate per ciascuna delle azioni che svolgete su base giornaliera/mensile e così, se non avete il tempo di farlo, qualcuno può facilmente seguire i passi che avete scritto nella procedura e portare a termine il lavoro per la contabilità primaria.

Mantenere tutti i documenti in ordine e il più possibile aggiornati (quotidianamente per un flusso elevato o frequentemente per un flusso minore di transazioni) vi aiuterà a conoscere in tempo reale tutto ciò che accade nella vostra azienda, oltre a comprendere quella lingua straniera che i contabili vi parlano quando si tratta della parte finanziaria.

Quanto è facile vedere l'andamento dell'attività? Leggendo il **bilancio** (in qualsiasi momento, mensile, trimestrale, a metà anno, a fine anno) e il **bilancio** (a fine anno, come somma di tutte le transazioni).

Il bilancio di esercizio è la fonte di informazioni relative a ciò che si ha a debito (ciò che si è portato in entrata) e a credito (ciò che si è portato in uscita). Il debito rappresenta ad esempio le entrate, mentre il credito rappresenta il pagamento dei fornitori o delle tasse. Alla fine delle transazioni, ciò che si mette in entrata deve essere uguale a ciò che si toglie (non si può prendere più di quanto si ha).



Un **bilancio mensile** può aiutarvi a capire quali forniture dovete ancora pagare o qual è il rapporto tra le entrate e i ricavi e chi vi deve ancora del denaro. Il **bilancio** è praticamente il riepilogo (come totale) di tutta l'attività dell'anno.

Riassunto del dizionario finanziario

Termine	Spiegazione
Contabilità	Registrare e tenere in ordine i documenti relativi alle transazioni finanziarie.
Documento	Tutti i documenti finanziari e non finanziari che mostrano quanto avete guadagnato o speso nella vostra attività. Ad esempio: fatture, bollette, ricevute, pagamenti POS, transazioni bancarie, contratti, offerte di acquisto/vendita, descrizioni tecniche, ecc.
Documento finanziario	Qualsiasi documento che attesti il pagamento effettuato. Ad esempio: fatture, bollette, ricevute, pagamenti POS, transazioni bancarie, ecc.
Documento non finanziario	Qualsiasi documento a supporto di un pagamento, ma che non implica che il pagamento sia stato effettuato. Può supportare o documentare un processo di pagamento. Ad esempio: contratti, elenchi di risorse necessarie, documentazione con le specificità tecniche necessarie per un prodotto/servizio, rapporto di ricezione di un bene/servizio, documenti di supporto all'acquisizione (documentazione di supporto), offerte di acquisto/vendita, ecc.
Contabilità primaria	Registrazione giornaliera o regolare dei documenti.
Reddito	Tutto il denaro che vi aspettate di guadagnare per la vostra azienda. Es: vendita di prodotti/servizi, sovvenzioni.
Risultato	Tutti i soldi che vi aspettate di pagare per la vostra azienda. Es: fornitori, merci, tasse, commissioni bancarie, ecc.
Perdita	La differenza negativa tra i redditi e i risultati per lo stesso periodo di tempo.



Termine	Spiegazione
Profitto	La differenza positiva tra i redditi e i risultati per lo stesso periodo di tempo.
Fatturato	Tutti i redditi dichiarati per un determinato periodo di tempo, generalmente alla fine dell'anno.
Procedere	L'importo incassato per una fattura, un ordine, ecc. (il reddito viene pagato), ad esempio dai clienti.
Pagamento	L'importo incassato per una fattura, un ordine, ecc. (il risultato viene pagato), ad esempio per pagare i fornitori.
Imposta	<p>La percentuale o l'importo fisso che si deve pagare allo Stato per aver venduto un bene/servizio.</p> <p>Ad esempio: tassa per profitto, tassa per reddito, tassa per registrazione al sistema sanitario, tassa sui salari, ecc.</p>
Liquidità, flusso di cassa	Il denaro effettivo che avete ricevuto o lasciato dopo aver pagato qualcosa. I redditi che non sono proventi o i risultati senza pagamenti non appartengono alla liquidità finché non vengono elaborati.
Inserimento semplice	Esiste un solo record relativo a entrate/proventi o esiti/pagamenti. È più importante quando i contanti entrano/escono, piuttosto che quando viene emessa la fattura.
Doppio ingresso	Ogni transazione passa attraverso almeno due conti. I redditi e i risultati sono registrati separatamente dai proventi e dai pagamenti.
Norma sul reddito	Pagare un'imposta fissa, indipendentemente dalla quantità di merce venduta
Sistema reale	Pagare le tasse in base al profitto ottenuto, dopo aver registrato tutti i redditi e i risultati.
Registro globale dei redditi e dei risultati	Una tabella in cui tenere traccia delle entrate (e dell'ammontare dei proventi, se il pagamento avviene in più rate) e dei risultati (e dell'ammontare del pagamento, se avviene in più rate).



Termine	Spiegazione
Registro delle scorte	Una tabella in cui si tiene traccia delle scorte o dell'inventario per vedere quali attrezzature si usano per produrre o quali materiali si usano per la produzione.
Stock	Gli oggetti che avete a supporto della vostra attività (attrezzature, mobili, dispositivi ITC, ecc.) o le materie prime necessarie per la produzione.
Fattura	Un documento che attesta l'azione di acquisto o di vendita che l'altra parte ha già accettato.
Ricevuta	Un documento che certifica l'incasso della fattura.
Nota di consumo	Un documento relativo all'inventario che mostra la quantità di prodotti o materie prime prelevate per il consumo o date in uso (es. attrezzature).
Nota di ricezione	Un documento relativo all'inventario che mostra la quantità di prodotti o di materie prime introdotte per il successivo consumo/trasformazione in un prodotto o per essere date in uso (es. attrezzature).
Contratto	Un documento che stabilisce le condizioni di acquisto/vendita di un bene o di un servizio tra almeno due parti, come quelle di quantità, qualità, specificità e tecnicità, durata, scadenza, pagamento e somme, diritti e responsabilità, e qualsiasi altro dettaglio necessario per stabilire i termini dello scambio.
Risultato fisso	Il risultato che non può essere ridotto o non pagato (es. affitto, utenze, stipendi, ecc.).
Variabile risultato	I risultati dipendono e cambiano con l'attività di vendita, in quanto più alto è il fatturato, più il reddito diventa proporzionale (hai speso per i fornitori, il trasporto, l'imballaggio, le tasse, ecc.), mentre più basso è il fatturato, più bassi sono questi risultati (se non hai venduto, hai ancora i prodotti e quindi non hai bisogno di altre materie prime o non paghi le tasse).
Tasso di rendimento	Un numero che rappresenta la vendita minima che è necessario effettuare per coprire tutti i costi. Se il valore è superiore a 0, il profitto è maggiore, mentre se è negativo significa che si sta perdendo denaro.



Termine	Spiegazione
Registratore di cassa	La macchina che emette una ricevuta che un prodotto o servizio è stato venduto.
Libro cassa	Un registro con tutte le operazioni effettuate in contanti (incassi o pagamenti) e il denaro effettivamente disponibile in contanti.
Registro bancario	Un registro con tutte le operazioni effettuate tramite un conto bancario (incassi o pagamenti) e il denaro effettivamente disponibile in banca.
Procedure di lavoro	Un insieme di linee guida e regole interne che supportano il vostro processo di lavoro (fasi di come fare una certa cosa, rispettando le indicazioni di qualità, la tempistica, i metodi, ecc.)
Equilibrio del percorso	Un documento che fornisce informazioni relative a ciò che si ha a debito (ciò che si è portato in entrata) e a credito (ciò che si è prelevato). Il debito rappresenta ad esempio le entrate, mentre il credito rappresenta il pagamento dei fornitori o delle tasse.
Bilancio	Un documento che mostra il tipo di categoria generale dei redditi e dei risultati come sintesi per un intero anno solare.

Bene, siamo giunti alla fine di questo capitolo di grande impegno cerebrale. Ci sono molti termini e molte informazioni su cui concentrarsi, ma sentitevi liberi di tornarci sopra quando volete. Non è necessario ricordarli a memoria, anche se, dopo aver iniziato a usarli nell'attività corrente, diventeranno più amichevoli alla vista.



IL PIANO AZIENDALE

Tutto il lavoro di analisi svolto finora sarà una parte fondamentale della costruzione del business plan, tuttavia non è necessario concludere tutte le informazioni annotate, ma piuttosto le loro conclusioni.

Un business plan è un documento che può aiutare investitori, banche o collaboratori a sostenervi finanziariamente, dal quale possono facilmente estrarre l'idea principale di cosa, come e in quanto tempo volete fare.

La proposta commerciale è un documento piuttosto semplice, molto concreto, con un'essenza concentrata che può fornire in una rapida scansione le informazioni necessarie per dare una risposta veloce di sì o no all'interesse suscitato. Potremmo facilmente paragonarlo al vostro curriculum vitae, che non si estende per decine di pagine, ma si mantiene breve e conciso.

Non stiamo dicendo che tutte le informazioni che avete lavorato per raccogliere non siano importanti o inutili, perché non lo sono. Dovete comunque costruire la vostra strategia aziendale per almeno 3-5 anni, se non addirittura guardare oltre i 10-15 o addirittura 20 anni sul lungo periodo.

Utilizzate tutte le informazioni per proiettare la vostra traiettoria, stabilire gli obiettivi e pianificare le azioni da intraprendere per raggiungere tutti questi obiettivi. La strategia aziendale non è qualcosa di cui ci occuperemo in dettaglio in questa sede, ma è la versione ampliata del business plan, in grado di fornire diverse informazioni più approfondite, analisi e prospettive.

Una strategia aziendale si basa sullo sviluppo degli argomenti di:

- Motivi per lanciare l'attività: qual è l'opportunità, perché questa idea e non un'altra;
- Un breve riassunto e un contenuto;
- Obiettivi a breve e lungo termine, in relazione al ragionamento;
- Prodotto o servizio che si vuole offrire – descrizione, tecnica, caratteristiche, benefici, vantaggi, ecc.
- Mercato – bisogni e richieste, caratteristiche, segmenti di mercato, gruppo target e loro persona;
- Clienti – profilo dettagliato e specifico come persona, come parte di un collettivo, come consumatore;
- Concorrenti: chi sono, quanti sono, cosa offrono, differenze tra voi e loro, posizionamento sul mercato, cosa manca loro e voi potreste fornire, potenziali minacce per voi, chi sono i loro clienti, ecc;





- Contesto legale – quale burocrazia è necessario seguire per aprirlo e mantenerlo "in vita", autorizzazioni e relativi costi in caso di necessità, tempo per ottenerle, ecc;
- Ubicazione – dove si intende installarla, infrastruttura necessaria, online vs. offline, collegamento con i fornitori, distribuzione ai clienti, spazi per i dipendenti, spazi per i depositi, ecc;
- Fornitori: chi sono, quanti sono, cosa offrono in termini di prezzi e qualità, come potete collaborare con loro, l'aspetto della fornitura vera e propria, i pagamenti, ecc;
- Organizzazione e gestione – procedure di lavoro, sistemi e documenti di lavoro, approcci interni ed esterni, crescita potenziale e desiderata, dipartimenti necessari ora rispetto a quelli successivi all'espansione, organigramma dei dipendenti, ecc;
- Risorse di qualsiasi tipo: cosa serve per iniziare (materiali, finanze, persone, tempo, competenze, esperienza, ecc.), da dove si possono ottenere, chi può sostenervi, ecc;
- Dipendenti e dipartimento delle risorse umane – reparti necessari e numero di persone (ora e dopo l'espansione), ruoli e compiti, profilo per ogni posizione, stipendi e benefit, competenze ed esperienze richieste, ecc;
- Marketing e promozione – visibilità sul mercato, comunicazione e relazione con il cliente, approcci orientati al consumatore per aumentare le vendite, relazione con il cliente, misure di pubblicità e promozione, prodotto o servizio – distribuzione – prezzo – promozione, imballaggio e consegna, ecc;



- Politica dei prezzi – prezzo normale, sconti e offerte, vari livelli di clienti e vantaggi, garanzie, margine di profitto, costi fissi e variabili, ecc;

Il Business Model Canvas di Business Model Foundry AG (strategyzer.com) propone una struttura aziendale basata sui seguenti settori:

- Partner chiave: chi sono, quali sono le motivazioni della partnership;
- Attività chiave – quali attività chiave richiede la vostra proposta di valore, quali sono le attività più importanti nei canali di distribuzione, nelle relazioni con i clienti, nei flussi di entrate, ecc;
- Proposta di valore: quale valore fondamentale offrite ai clienti, quali esigenze soddisfatte;
- Rapporto con i clienti – quale rapporto i clienti target si aspettano che instauriate, come potete integrarlo nella vostra attività in termini di costi e formato;
- Segmento di clientela – per quali classi state creando valori, chi è il vostro cliente più importante;
- Risorse chiave – quali sono le risorse chiave che la vostra proposta di valore richiede, quali sono le risorse più importanti nei canali di distribuzione, nelle relazioni con i clienti, nei flussi di entrate, ecc;
- Canale di distribuzione – attraverso quali canali i vostri clienti vogliono essere raggiunti, quali canali funzionano meglio, quanto costano, come possono essere integrati nella vostra routine e in quella dei vostri clienti;
- Struttura dei costi – quali sono i costi maggiori della vostra azienda, quali sono le risorse/attività chiave più costose;
- Flusso di ricavi – per quale valore i vostri clienti sono disposti a pagare, cosa e come pagano di recente, come preferirebbero pagare, quanto ogni flusso di ricavi contribuisce ai ricavi complessivi

Un suggerimento per voi è quello di seguire una tabella-descrizione, nel senso che potreste inserire nella tabella le cose di cui dovete tenere conto e, sulla base di queste, trasformarla in un testo da consegnare a banche, investitori, creditori, ecc. Ecco un modello:

Obiettivo	Azione	Impatto stimato	Date	Responsabile



Gli obiettivi potrebbero essere: clienti, prodotti o servizi, vendite e vendite online, sedi secondarie, marchio e notorietà, diversificazione dei fornitori, raggiungimento di più mercati, investimenti e crescita della capacità, ecc.

Un altro modello potrebbe includere la descrizione e la storia dell'azienda, i prodotti/servizi e i mercati di riferimento, le previsioni sul mercato e sulle vendite, il team di gestione e un'analisi finanziaria dell'azienda. Anche i dettagli dell'implementazione sono importanti: come lo farete (responsabilità, budget, scadenze, azioni concrete).

Quindi la struttura sarebbe:

- Obiettivi e concetto – qual è la ragione per cui si fa il business plan, qual è il risultato che si vuole raggiungere (obiettivi) in modi misurabili e quantificabili; quali vantaggi offre l'attività (concetti) per i clienti e il mercato;
- Sintesi – mercato, prodotto o servizio, vantaggio rispetto alla concorrenza, investimento necessario, risultati stimati per un certo periodo di tempo; da fare dopo aver finito di scrivere tutto, in modo da poterlo riassumere in modo conciso;
- Analisi del mercato – mercato, area geografica, comportamento dei consumatori, segmenti di mercato, posizionamento;
- Analisi della domanda – domanda potenziale, domanda effettiva, domanda futura, evoluzione della domanda;
- Analisi dell'ambiente aziendale – fattori economici, culturali, sociali, tecnologici, giuridici, demografici, politici e religiosi;
- Analisi dell'azienda – management team, storia dell'azienda, capacità tecniche e tecnologiche, prodotti e servizi, punti di forza e di debolezza, obiettivi strategici, infrastrutture, uffici;
- Analisi della concorrenza – storia del mercato, prodotti e servizi della concorrenza, risorse, modalità operative;
- Strategia di marketing – strategie di ingresso nel mercato, mantenimento e aumento delle proprie possibilità, uscita dal mercato; gli obiettivi strategici di marketing devono definire l'obiettivo di vendita, il numero di clienti acquisiti, l'obiettivo di profitto, la quota di mercato, l'ingresso in vari segmenti e il posizionamento sul mercato, il lancio di nuovi prodotti o servizi, l'eliminazione di nuovi prodotti o servizi;
- Fattori di successo – forte promozione del prodotto o del servizio, capacità di offrire prezzi bassi, qualità dei prodotti o dei servizi, garanzia di canali e volumi di distribuzione prima di iniziare, capacità di cambiare rapidamente le caratteristiche del prodotto, canali di distribuzione multipli e/o esclusivi;



- Analisi economica – previsione dei costi fissi e variabili, previsione delle vendite, analisi del flusso di liquidità, previsione dei profitti e delle perdite, previsione del bilancio per i prossimi 3-5 anni;
- Analisi finanziaria – fonti di finanziamento per diversi mesi, ad eccezione dei redditi.

Un piano deve essere ottimista, ma allo stesso tempo realistico. Un buon business plan mostra la chiara intenzione di ottenere profitti (crescita ed espansione). È la bussola che vi guiderà in questo percorso. Comunicatelo agli altri una volta che è stato fatto (hanno capito qual è la direzione) ed è chiaro: COSA, FINO A QUANDO COME deve essere fatto, e QUALE È IL RISULTATO alla fine.

Questi sono solo esempi per vedere come potete guardare la vostra attività da diverse angolazioni e scegliere quella che ritenete più adatta a voi. Sentitevi liberi di adattarli. Prendete tutto ciò di cui abbiamo parlato finora e riassumetelo in 2-3 pagine come una proposta per il pubblico, mentre un formato più esteso dovrebbe essere al massimo di 25 pagine, fino a 50 nel caso di processi molto dettagliati e complessi. All'interno, raccogliete ogni dettaglio che possa aiutarvi a vedere il presente e il futuro della vostra azienda.

Osate sognare, ma in modo pianificato!



COS'ALTRO C'È DA SAPERE?

Suggerimenti e trucchi

- Come imprenditore non avete dipendenti, ma colleghi. Sono un pilastro importante per la crescita della vostra azienda, quindi trattateli come vostri pari.
- Preparatevi al fatto che un terzo al massimo delle vostre azioni può avere successo come imprenditore. Per il resto preparatevi a fallire e ad assumervene la responsabilità. Si impara crescendo e si cresce imparando.
- Il flusso di cassa è la dura realtà della gestione empirica del denaro. Tutto può sembrare perfetto sui documenti, ma senza avere effettivamente i soldi non si avanza né si fa bene.
- L'investimento più economico che potete ottenere, cioè gratis, è quello dei vostri cari (amici e familiari) sotto forma di prestito. Tutti gli altri vi concederanno prestiti con interessi.
- Finanziare un'azienda attraverso l'acquisizione di nuovi associati è forse il modo più costoso di fare affari. Cercate di consumare tutte le opzioni bancarie, di leasing e di prestito per proteggere la vostra attività.
- Il marketing può sembrare sofisticato e necessario solo per le aziende di fascia alta, ma non è così. Pensate bene e definite il vostro mercato potenziale, preparate la vostra strategia di marketing e agite di conseguenza. Aumenterete le vostre vendite e otterrete nuovi clienti.
- Gli imprenditori non sono le persone che vendono e comprano, sono quelle che creano posti di lavoro e pagano le tasse. È necessario portare un'innovazione sul tavolo mantenendo il più possibile in equilibrio l'intero sistema.
- Gli imprenditori trovano soluzioni per la crescita grazie alla loro intelligenza, alla perseveranza e al networking. Passare dalla porta di servizio per ottenere determinati vantaggi non vi porterà lontano, o non a lungo.
- Non prendete la decisione di aprire un'attività basandovi sulle idee o sui desideri degli altri. Siete voi i responsabili di ciò che fate e quindi la decisione spetta anche a voi.
- Conoscere sempre al meglio il proprio settore di attività. Leggete, tenetevi aggiornati, collaborate con esperti del settore e date il meglio delle vostre capacità ai clienti. La vostra attività si evolverà nella stessa misura in cui vi evolverete voi.



- Assicuratevi di seguire i sei pilastri di un'azienda di successo: il marketing, le vendite, il team e le azioni, la consegna al cliente, la vostra mentalità e le finanze.
- Le start-up richiedono sempre un approccio diverso rispetto a un'azienda già avviata. L'attenzione deve essere rivolta per l'80% all'aumento del portafoglio clienti.
- È molto allettante saltare la registrazione di tutti i redditi per i quali non si pagano le tasse. Tuttavia, tralasciando la parte legale (che è molto importante), avere tutti i documenti vi aiuterà a dormire meglio la notte (non può succedere nulla se arriva un controllo fiscale, se avete tutto in ordine), sapete esattamente cosa sta succedendo se li tenete aggiornati, potete facilmente chiedere prestiti e crediti (basati sulla reale attività economica), avete un grande controllo sui vostri dipendenti e potete essere orgogliosi di voi stessi e della vostra evoluzione.
- Un'attività appena avviata non sempre porta subito i clienti e i profitti che ci si aspettava. Dovete avere pazienza e lavorare intensamente per promuovere la vostra attività. Pensate a potenziali partner che possano supportarvi, fornire campioni gratuiti o dimostrazioni. Incuriosite le persone sulla vostra attività.
- Valutare in modo oggettivo e critico i benefici e i rischi. Tendiamo a sottovalutare le tempistiche o le finanze necessarie per il desiderio di ottenere molto fin dall'inizio.
- Gli amici e la famiglia sono importanti nella vita personale e possono essere di grande sostegno. Non sempre, però, il loro coinvolgimento come partner può funzionare correttamente. Assicuratevi di avere le stesse idee, la stessa visione, la stessa direzione, di vedere le cose allo stesso modo o che le differenze portino un beneficio all'azienda.
- Siate aperti a collaborare e a chiedere consigli a chi ha già un'attività. La cosa peggiore che può capitare è di essere rifiutati. Cercate di aggiornare le vostre conoscenze e competenze anche con gli operatori del settore, non solo da soli.
- Chiedete l'aiuto e la consulenza di altri esperti come commercialisti, avvocati, consulenti. Non è una vergogna ed è piuttosto impossibile essere bravi in tutto.
- Fidatevi del vostro cuore e della vostra intuizione, ma verificate le informazioni. Decidete, ma con cognizione di causa. Potete mettere in discussione tutto ciò con cui venite a contatto, ma non rifiutate tutto senza informazioni.
- Il denaro dell'azienda non è il vostro denaro! Tutte le spese che avete come persona fisica (affitto, utenze, cibo, prestiti bancari, ecc.) non devono utilizzare i soldi della vostra azienda. È qui che l'azienda fallisce: quando si mescolano i due "portafogli". Tenete i vostri soldi separati e così i costi e le spese.
- Trovate idee creative (forse anche geniali, ma molto semplici) che possano ridurre i costi sostituendo qualcosa nella catena. I risultati dovrebbero essere gli stessi, se non addirittura migliori, ma i costi possono essere enormemente ridotti. Quando non si hanno soldi, si tende a trovare le idee più diverse e creative per ottenere i risultati desiderati con un budget minimo.



- La personalità di un imprenditore ha tre strati: l'imprenditore (il sognatore che dà la direzione e l'entusiasmo), il tecnico (quello che sa come fare il lavoro, lavora e consegna) e il manager (quello che organizza l'attività e il lavoro). Lavorate su tutti i lati e riducete il tecnico passo dopo passo.

Raccomandazioni su libri e corsi

Libri

- Harry Bedwith – Vendere l'invisibile: una guida sul campo al marketing moderno
- Edward de Bono – I sei cappelli pensanti (pensiero laterale)
- Dale Carnegie – L'arte di parlare in pubblico
- Dale Carnegie – Vendere come un professionista
- Dale Carnegie – La vostra guida personale al grande successo
- Sam Carpenter – Lavorare il sistema
- George Cason – L'uomo più ricco di Babilonia
- Clayton M. Christensen – Il dilemma dell'innovatore
- James Clear – Abitudini atomiche
- T. Harv Eker – I segreti della mente milionaria
- Scott Galloway – I quattro
- Michael Gerber – Valutazione dell'imprenditore
- Jeffrey Gittomer – Bibbia delle vendite
- Jeffrey Gittomer – Il piccolo libro rosso della vendita
- Seth Godin – Tutti i marketer sono bugiardi
- Seth Godin – Premio gratuito all'interno
- Seth Godin – Permission marketing
- Seth Godin – Mucca viola
- Seth Godin – Questo è il marketing
- Seth Godin – Siamo tutti strani
- Daniel Goleman – Intelligenza emotiva



- Dean Graziosi – La vita migliore
- Chris Guillebeau – L'avvio da 100 dollari
- Reed Hastings, Erin Meyer – Non ci sono regole.
- Napoleon Hill – Pensa e diventa ricco
- Ryan Holiday – Esperto di crescita nel marketing
- Ryan Holiday – Fidati, sto mentendo
- Tom Hopkins – Obiezioni
- Paul Jarvis – Compagnia di uno
- Jeff Jarvis – Cosa farebbe Google?
- Spencer Johnson – Chi ha spostato il mio formaggio?
- Robert T. Kiyosaki – Scuola di business
- Robert T. Kyosaki – Quadrante del flusso di cassa
- Robert T. Kyosaki – Guida agli investimenti
- Robert T. Kyosaki – Aumenta il tuo QI finanziario
- Robert T. Kyosaki – Padre ricco, padre povero
- Robert T. Kyosaki – Chi ha preso i miei soldi?
- Richard Koch – Il principio 80/20
- Jill Konrath – Vendere alle grandi aziende
- Martin Lindstrom – Piccoli dati
- Florence Littauer – Personalità Plus
- John Maxwell – Sette passi verso il successo
- David McAdams – Cambiamento di gioco
- Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed – Le tre regole
- Eric Ries – La via delle start-up
- Eric Ries – La start-up snella
- Anthony Robbins – Creare un cambiamento duraturo
- Anthony Robbins – Il tempo della tua vita
- Robin Sharma – La guida alla grandezza



- Robin Sharma – Leader senza titolo
- Dan Schwabel – Personal branding
- Richard Sheridan – Joy, Inc.
- Anik Singal – Il cerchio del profitto
- Shane Snow – Squadre da sogno
- Peter B. Stark – L'unica guida alla negoziazione di cui avrete mai bisogno
- Brian Tracy – Mangia quella rana
- Brian Tracy – Diventa una superstar delle vendite
- Brian Tracy – Le 100 leggi del successo negli affari
- Donald Trump – Pensare come un campione
- Jeff Walker – Lancio
- John Warrillow – Il cliente automatico
- Wendy Wood – Buone abitudini cattive abitudini

Piattaforme di corsi online

- soundbeatstime-school.teachable.com
- coursera.org
- udemy.com
- canvas.net
- futurelearn.com
- classcentral.com
- edx.org
- pll.harvard.edu

Supporto esterno

- Emotivo: famiglia, amici, gruppi di lavoro (online e offline), mentori, coach,
- Finanziario – risparmi, amici, famiglia, anticipi da clienti, crediti da fornitori, investitori in capitale sociale,



- Spazio, auto, attrezzature (in affitto o di proprietà),
- Baratto o scambio con beni, servizi o conoscenze,
- Capacità di negoziazione.



BIBLIOGRAFIA

Libri e pubblicazioni

- A. Căplescu – *Edupreneurs learning book* – Baia Mare, 2018
- V. A. Chișu – *Managementul Strategic al Resurselor Umane, curs.*
- D. Constantinescu – *Managementul Resurselor Umane, suport de curs* – Bucurest, 2003
- M. Rujoiu, D. Lambescu, D. Dragnea, B. Tălmăciu – *Ghidul antreprenorului* – Vidia, Bucurest, 2010
- L. Soare Szasz – *De la grădinar la business coach* – Cluj-Napoca, 2014
- L. Soare Szasz – *Primii 12 ani în proprio afacere* – Cluj-Napoca, 2014
- Ursachi – *Gestione* – ASE, Bucurest, 2001
- Zbucea – *Tehnici de promovare în afaceri, curs* – Bucurest
- *Manualul femeii întreprinzător* – Bucurest, 2010
- *Manuale pratico per l'utilizzo dei servizi finanziari* – Agir, Bucurest

Fonti online

- iuditamaris.ro
- wikipedia.org
- strategyzer.com

Immagini

- www.freepik.com



