

# GUIDA GALATTICA AL BUSINESS PLAN

Mettiti in proprio senza timore

**Marta Giavarini**



[Zandegù]

© 2022 Zandegù di Marianna Martino  
ISBN 978-88-89831-94-6  
Copertina di Alessandro Pelisetti  
Impaginazione a cura di Agnese Tortosa  
[www.zandegu.it](http://www.zandegu.it)  
[info@zandegu.it](mailto:info@zandegu.it)  
[facebook.com/zandegu](https://facebook.com/zandegu)  
[instagram.com/zandegu\\_](https://instagram.com/zandegu_)

**Guida galattica al business plan**  
**Mettiti in proprio senza timore**

Marta Giavarini

Zandegù

# Introduzione

## Mi presento

Mi chiamo Marta Giavarini e di mestiere disegno il futuro delle aziende.

Vivo e lavoro a Torino e ho una Laurea in Economia e Commercio.

Ho deciso di scrivere questo ebook per mettere insieme la lunga esperienza che ho maturato nel settore della consulenza aziendale, in particolare nel contesto della creazione d'impresa per micro e piccole imprese e per i freelance.

Ho iniziato a occuparmi di strategie di business all'inizio del terzo millennio, precisamente nel 2001, quando ho trovato lavoro presso una società di consulenza che gestiva il servizio MIP, il programma della Regione Piemonte rivolto a chi desidera Mettersi In Proprio.

Sono più di 600 i progetti di aspiranti imprenditori e liberi professionisti di ogni età, formazione e provenienza, in tutti i settori del mercato, che ho seguito fino a oggi e che mi hanno permesso di sviluppare una grande esperienza umana e professionale.

Quando studiavo all'università, gli esami di ragioneria per me erano davvero un mattone: troppo sganciati dalla realtà, troppo teorici e noiosi. Al contrario, i progetti fatti di persone vere, con volti, storie e sogni da realizzare, mi hanno fatto scoprire una vera e propria passione per il bilancio previsionale, che non vedo più come una serie di numeri in bianco e nero, ma come la reale concretizzazione di un'idea.

All'inizio del 2016, ho intrapreso con entusiasmo la strada della libera professione: avevo aiutato così tante persone a spiccare il volo, che sentivo fosse arrivato il momento giusto per mettermi alla prova. Ho pensato: «È troppo facile dire alla gente che cosa deve fare restando seduta dietro una scrivania, con lo stipendio fisso assicurato». E così, dopo qualche mese di collaborazioni occasionali per testare se c'era davvero mercato, ho portato con me le competenze acquisite, ci ho aggiunto un approccio più personale e mi sono lanciata nel magico mondo del lavoro autonomo.

Dopo cinque anni da quella decisione, sono ancora convinta che essere freelance, con tutte le sue difficoltà, sia indubbiamente la mia strada: mi permette di conciliare la vita privata con quella professionale, di sentirmi padrona delle mie scelte e di ritagliarmi del tempo da dedicare alla mia



famiglia e a Lancillotto, il mio adorato bassotto. La mia più grande passione è viaggiare: adoro girare il mondo, trovo stimolante conoscere culture diverse, immergermi totalmente nello stile di vita dei popoli con cui entro in contatto e da cui trovo ispirazione per nuove idee, soluzioni e stili di vita alternativi al nostro.

Metto la stessa curiosità che ho per i viaggi nella mia professione, che mi permette di conoscere persone completamente fuori dai miei schemi e dalla mia bolla, per non fare mai l'errore di dare per scontato che il proprio modo di vivere sia condiviso dalla maggioranza: grazie al mio lavoro, porto a casa la sensazione di conoscere meglio il mondo che mi circonda e capisco che il mio punto di vista è soltanto uno dei mille possibili.

## **Il libro**

Credo che sia necessaria una grande consapevolezza nel prendere la decisione di mettersi in proprio: è una scelta fondamentale per la tua vita nel suo complesso, non soltanto dal punto di vista professionale!

È una decisione che può essere davvero totalizzante, almeno per tutta la fase di start-up: coinvolgerà non solo te, ma anche la tua famiglia, i tuoi amici e le persone che ti sono vicine. Nel momento di lancio dell'attività, non avrai più molto tempo da dedicare loro, anzi, avrai bisogno del loro supporto incondizionato: sarai spesso stanco, avrai dei momenti di ansia e nervosismo e magari ti servirà anche un prestito per far partire l'impresa.

Il mio obiettivo è quello di condurti verso una prospettiva differente. Vorrei farti analizzare la tua idea dall'esterno, in modo razionale, come se fosse quella di un altro, senza innamorartene troppo: solo così riuscirai a valutare se il progetto può funzionare davvero.

Questo ebook vuole essere una guida, un supporto concreto step-by-step, per mettere a tua disposizione tutta la mia esperienza e fornirti una metodologia rodada, semplice e adattabile a ogni tipo di progetto. Ti fornirò esempi concreti e casi di studio per tre macrocategorie principali di soggetti: liberi professionisti, commercianti e artigiani.

Sei ancora indeciso e non sei sicuro di aver bisogno di un business plan?

Ecco alcune domande che potrebbero chiarirti le idee.

- Hai un'idea che ti frulla in testa e non ci dormi la notte?

- Credi di avere un buon progetto per le mani, ma non sai se possa trasformarsi davvero in un'impresa?
- Non riesci a capire se il mercato sarà pronto ad accogliere la tua proposta?
- Non riesci a calcolare quanti soldi ti servono realmente per far partire il tuo progetto?
- Quanto potrai guadagnare realisticamente? Vale la pena di lasciare il posto fisso?
- Il gioco vale la candela?
- Hai creato una startup innovativa in tutta fretta ed ora hai bisogno di un finanziatore?
- Hai un'impresa sul mercato da tempo, ma ti accorgi che il tuo modello di business non è più al passo con i tempi?
- Il fatturato scende e non riesci più a sostenere i costi?

Se hai risposto **SÌ** ad almeno una di queste domande, ti consiglio di proseguire con la lettura!

# Capitolo 1.

## Cosa vuol dire business plan?

Nella mia lunga esperienza come consulente aziendale ho visto troppi imprenditori partire «di pancia», in modo del tutto istintivo, accorgendosi dei problemi, delle incoerenze e delle reali necessità finanziarie solo in corso d'opera, quando ormai è difficile tornare indietro, spesso con gravi conseguenze, che possono arrivare purtroppo alla chiusura dell'attività in tempi molto brevi.

Per evitare di correre questo rischio, ti viene in soccorso uno strumento molto prezioso: il business plan. Si tratta del documento di sintesi che collega tutte le analisi, le informazioni, i numeri e gli scenari che dovrai raccogliere prima di dar vita a un progetto d'impresa.

Parti dal presupposto che il business plan è una previsione: non esiste un business plan «giusto» o «sbagliato». Soltanto a posteriori, con un'adeguata attività di controllo di gestione, potrai verificare se le previsioni effettuate si saranno dimostrate corrette, ottimistiche, o pessimistiche. Nella mia esperienza, è sempre consigliabile adottare un approccio prudentiale e conservativo, in maniera da essere preparati ad affrontare una realtà non troppo rosea: a quel punto, tutto quello che arriva in più ti consentirà di remunerare meglio il tuo lavoro, o di poter assumere un dipendente per avere un aiuto, o ancora di acquistare un macchinario che possa migliorare le performance aziendali.

In sintesi, perché scrivere un business plan?

Per due semplici ragioni.

- **Per te, prima di tutto:** nel mondo di oggi non puoi improvvisare, non puoi prendere decisioni istintive, devi pianificare nel dettaglio il tuo posizionamento sul mercato e devi avere chiara la rotta da seguire, per poter monitorare nel tempo l'andamento dell'impresa, apportando le dovute azioni correttive, se sarà necessario.
- **Per i finanziatori del progetto:** banche ed enti pubblici (Regioni, Comuni, Ministeri, ecc.), ossia i classici investitori istituzionali che tutti conosciamo. Prima di contattare gli investitori

istituzionali, molto spesso ti dovrai rivolgere ai cosiddetti FFF (Friends, Family & Fools), ossia alla tua cerchia di amici e parenti, a cui dovrai fare riferimento per sostenere l'investimento iniziale. Questi investitori vengono anche romanticamente definiti «love capital», perché ciò che li spinge a investire è l'amore o l'amicizia nei confronti del neo imprenditore. In alcuni casi, se il tuo progetto è ad alto contenuto di innovazione, potrai trovare un Business Angel, ossia un imprenditore che si appassiona alla tua startup, la finanzia e l'aiuta, portando, oltre al capitale, anche la sua esperienza, la rete di conoscenze e i contatti. Ebbene: nessuno di questi investitori sarà disposto a prestarti dei soldi se non presenti loro un business plan dettagliato e credibile, convincendoli della validità del tuo progetto e – soprattutto – della tua capacità di restituire il capitale di credito nei tempi concordati.

## Che cos'è davvero un business plan?

Il business plan non è soltanto la stesura di un bilancio previsionale, come crede la maggioranza delle persone, ma un documento molto articolato che, esaminando l'idea di business e la sua collocazione sul mercato, ne prevede la possibile fattibilità.

Arriverai a parlare di numeri soltanto dopo aver analizzato il tuo mercato, le modalità organizzative e l'inquadramento burocratico-amministrativo, perché devi sempre tenere conto che non tutto ciò che ti viene in mente può essere realizzato così come lo pensi. Dovrai fare i conti con le normative che esistono nel paese in cui vuoi operare: in Italia sono complesse, differenti tra Regione e Regione e, spesso, interpretate in modo diverso da ogni singolo Comune. Sarà quindi necessario armarsi di santa pazienza e confrontarsi con gli enti pubblici di riferimento!

Ti lascio di seguito i concetti fondamentali del business plan sotto forma di domande, a cui ti aiuterò a dare una risposta nei prossimi capitoli.

- **Chi sei? Cos'hai?** Quali sono le tue competenze ed esperienze? Sono coerenti con l'idea d'impresa? Hai tutte le competenze necessarie alla gestione del progetto? Devi cercare dei soci? Esistono dei requisiti professionali di base che è necessario possedere per dar vita alla tua impresa?
- **Clienti: a chi sei utile?** Quali sono le loro esigenze e problematiche? Come si comportano?

Da chi acquistano oggi prodotti e servizi alternativi al tuo? Cosa cercano veramente? Cosa si aspettano da te? Quanto sono disposti a spendere?

- **La proposta di valore:** quali sono i prodotti e servizi che vuoi proporre sul mercato? Qual è il tuo carattere distintivo? Quali problemi ed esigenze del cliente sei realmente in grado di risolvere? Perché i clienti dovrebbero scegliere la tua proposta?
- **C'è sempre un concorrente!** Chi sono i tuoi concorrenti? Cosa offrono? Come lo offrono? Come si fanno conoscere? Qual è la loro politica dei prezzi? Quali sono i loro punti di forza e di debolezza?
- **Ok, il prezzo è giusto!** Come si determina il prezzo? Quali calcoli bisogna fare? Qual è il posizionamento corretto? È meglio vendere tanto a prezzi bassi o poco a prezzi alti?
- **Come farsi conoscere?** È meglio una comunicazione online oppure offline? Come integrare le diverse strategie per raggiungere i tuoi clienti obiettivo? Quanto investire in comunicazione? È meglio fare da soli o affidarsi a un professionista?
- **Che differenza c'è tra imprenditore e libero professionista?** Qual è la forma giuridica più adatta e coerente alla tua idea? Quali alternative ci sono? Di quali autorizzazioni, permessi e normative devi tenere conto? Dove informarti?
- **Come organizzarti? L'imprenditore non è un'isola!** Quali sono le fasi principali del ciclo produttivo? Quanto tempo richiedono? Quali potrebbero essere le eventuali criticità? Come risolverle? Chi fa che cosa all'interno dell'azienda? A chi demandare quello che non puoi o non sai fare? Quali fornitori scegliere? È meglio creare delle partnership?
- **Location: quando è strategica e quando è irrilevante.** Hai davvero bisogno di una sede fisica? Come scegliere la sede della tua attività in modo coerente e consapevole?
- **Cosa ti occorre per partire e quanti soldi servono?** Di quali strumenti, macchinari, attrezzature hai bisogno per far funzionare la tua impresa? Quanto costano? Quanti soldi servono per acquistarli? È possibile ottenere dilazioni di pagamento? Come calcolare l'IVA? Hai il capitale a disposizione? Hai bisogno di un prestito? Quali alternative ci sono?
- **Costi fissi:** quali spese dovrai sostenere comunque, a prescindere dal volume di ricavi che sarai in grado di realizzare?
- **Costi variabili:** quali sono i costi vivi che dovrai sostenere per produrre i tuoi prodotti o realizzare i tuoi servizi?
- **I concetti di margine di contribuzione e fatturato di pareggio:** quale parte del prezzo di vendita ti resta in tasca, dopo aver coperto i costi variabili di produzione? Come effettuare

delle stime credibili sulle vendite? Quali metodi puoi utilizzare per fare una simulazione realistica? Qual è il fatturato di pareggio al di sotto del quale non riesci a remunerare il tuo lavoro, o addirittura rischi di non essere sostenibile?

- **Quando si raggiunge l'equilibrio economico?** Mettendo insieme tutti gli elementi su cui hai ragionato prima e incrociandoli tra di loro otterrai il tuo conto economico previsionale e sarai in grado di prendere una decisione più consapevole sulla fattibilità e sostenibilità della tua idea, sapendo cosa aspettarti nella realtà. Questi termini, che al momento possono sembrarti complicati e astratti, saranno spiegati nel dettaglio nei prossimi capitoli e sono certa che alla fine ti risulteranno chiari e li potrai considerare un valido strumento di lavoro.

Posso immaginare che questo lungo elenco di domande a cui dover dare una risposta ti possa spaventare: effettivamente è un grande lavoro da fare, non posso nascondertelo.

Ma se riuscirai a dare una risposta a tutto, o comunque a pensare soluzioni possibili per fronteggiare i punti deboli del tuo progetto (tranquillo, tutti i progetti ne hanno!), la tua idea avrà delle ottime chances di inserirsi a pieno titolo nel mercato che ti interessa.

Ti consiglio di fare tuo il motto dei boy-scout **ESTOTE PARATI**, che in latino significa: «Siate preparati». È infatti fondamentale avere l'attitudine a immaginare a priori tutto quello che potrebbe succedere, soprattutto focalizzando i problemi e i punti deboli. In questo modo, quando sarai in proprio e dovrai gestire mille cose insieme, avrai già individuato soluzioni possibili per risolvere tutte le criticità che, inevitabilmente, ogni imprenditore è costretto ad affrontare. Averci ragionato prima ti consente di essere più rapido e reattivo e quindi di poter intervenire in tempo reale per correggere la rotta, evitando perdite di denaro, di occasioni e di clienti.

# Capitolo 2.

## Chi sei? Cos'hai?

Che tu intenda avviare una micro-impresa o un'attività di libera professione, la risorsa chiave, sui cui si basa l'intera fattibilità del progetto, sei tu.

Nelle grandi aziende è possibile creare team di lavoro variegati, composti da persone con una formazione specifica in diversi campi, ognuna delle quali contribuisce con le proprie competenze alla gestione di un «pezzettino» dell'attività.

Quando lavori in modo autonomo, le tue risorse sono invece molto limitate e puoi fare conto soltanto su te stesso o, al massimo, su una ristretta rete di collaboratori.

La prima cosa che ti devi chiedere è se sei la persona giusta per far partire un progetto di lavoro in proprio. Cosa devi valutare?

Innanzitutto, le tue **esperienze e competenze**. Lavorare in proprio al giorno d'oggi è piuttosto complesso: i concorrenti sono tanti, gli scenari di mercato sono estremamente mutevoli, il quadro normativo spesso non è chiaro e cambia continuamente. Insomma, devi essere preparato.

Nella mia lunga esperienza come consulente, ho sempre verificato che è davvero complesso cercare di inserirsi come imprenditore in un ambito che non si conosce: per avere qualche chance di successo è necessario che tu abbia fatto studi coerenti con il progetto che intendi sviluppare o che, perlomeno, tu abbia potuto fare un'esperienza lavorativa nel settore, come dipendente o collaboratore.

Ma non si tratta soltanto di un mio consiglio. In alcuni casi, queste esperienze sono richieste dalla regolamentazione. Nonostante, infatti, si dica spesso che «volere è potere», devi tenere presente che non tutti possono fare tutto: per molte attività oggi in Italia è necessario avere un titolo di studio specifico, una qualifica, avere frequentato un corso professionalizzante, o poter comunque dimostrare un'esperienza pluriennale come dipendente nel settore.

Ad esempio, se vuoi aprire un bar o un ristorante devi avere frequentato il corso SAB (Somministrazione Alimenti e Bevande), oppure devi dimostrare di avere lavorato come dipendente in un'attività analoga per un certo numero di anni.

Se vuoi aprire un centro estetico devi avere frequentato il corso triennale di estetista e avere conseguito il titolo di direttore tecnico.

Se sogni di aprire un'agenzia di viaggi, è necessario superare il complesso esame da direttore tecnico, o avere un'esperienza pluriennale dimostrabile come dipendente nel settore.

Per non parlare delle attività professionali legate a un ordine professionale: ingegneri, avvocati, architetti, commercialisti, oltre ad aver conseguito la laurea, devono superare un esame di Stato per poter esercitare la professione.

Fatti dunque un esame di coscienza e valuta:

- la tua **reale conoscenza ed esperienza nel settore**: per studio, precedenti esperienze di lavoro dipendente, o collaborazioni;
- le **motivazioni che ti spingono a valutare la scelta imprenditoriale**: hai un carattere intraprendente, vuoi sentirti autonomo, hai perso il lavoro, il lavoro dipendente ti sta stretto o non ti soddisfa economicamente, pensi di avere un'idea innovativa;
- le **motivazioni che ti portano alla scelta del settore**: per esperienza, passione, interesse, studio, rete di contatti, apertura di opportunità di mercato.

Rifletti anche su chi sei in senso più ampio: quali sono i tuoi **interessi**, le tue **passioni**, cosa ti entusiasma e cosa conosci molto bene? Sicuramente un grande coinvolgimento personale nel progetto di lavoro autonomo può essere una base importante per la tua soddisfazione professionale e per la buona riuscita dell'iniziativa.

Pensa anche alle tue capacità: volendo usare un termine inglese, rifletti bene su quali sono le tue *hard e soft skills*.

Per **hard skills**, intendo le capacità specifiche che hai appreso con lo studio o con l'esperienza. Ad esempio: sai preparare torte, sai cucire un abito, sai creare siti web, sai tenere la contabilità, parli fluentemente tre lingue, ecc.

Invece, per **soft skills** intendo le tue doti naturali, quelle qualità innate che probabilmente hai sviluppato fin da bambino: si tratta di quelle competenze trasversali che hanno sempre caratterizzato il tuo approccio al lavoro, ma non solo. Ad esempio: hai sempre avuto una grande manualità, hai una spiccata capacità di sintesi, hai un grande senso estetico, sei in grado di entrare in empatia con le persone, noti anche i più piccoli dettagli, e così via.



Metti insieme tutte queste analisi e valutazioni e, se sei ancora convinto di essere la persona giusta per intraprendere il progetto che hai in testa, passa allo step successivo.

# Capitolo 3.

## Clienti: a chi sei utile?

Questo capitolo è il più importante di tutto il libro. Forse ti stupirà che non abbia deciso di iniziare parlando di prodotti, servizi e di ciò che intendi offrire sul mercato. Ma i clienti, dal mio punto di vista, rappresentano il cuore di ogni modello di business: sembra scontato, ma senza clienti paganti nessuna impresa può sopravvivere nel tempo.

È proprio questo il cambio di paradigma che è necessario compiere: l'errore più grande, che ho visto fare innumerevoli volte dai miei clienti, è quello di essere troppo autoreferenziali, di partire da se stessi, da ciò che si è deciso di produrre e vendere e solo dopo provare a capire a chi – eventualmente – possa interessare.

In questo modo, rischi di partire già svantaggiato: tu offri un prodotto che piace a te, che trovi fantastico e indispensabile e cerchi di capire se possa esserci qualcuno interessato ad acquistarlo, proiettandoti nella scomoda e fastidiosa posizione del piazzista, che gira con la propria mercanzia e si vede chiudere tutte le porte in faccia.

Essere **orientati al prodotto** è l'errore tipico di molti artigiani o comunque dei piccoli imprenditori di una volta (e purtroppo non solo): «il prodotto è bello e si vende da solo», «i clienti non capiscono niente: la mia proposta è di qualità» e tante false convinzioni del genere, in questo momento storico, non portano da nessuna parte, se non al probabile fallimento dell'impresa.

Nel mercato di oggi le proposte sono tantissime e il cliente è molto informato: grazie al web è in grado di avere un panorama molto vasto su tutte le diverse possibilità tra cui scegliere, non puoi pensare che si rivolga a te, se non sei veramente la risposta giusta ai suoi problemi e alle sue esigenze.

Se ti concentri prima sul prodotto, i clienti arriveranno in modo casuale e non sempre saranno i clienti che volevi: non credi che sia molto meglio poter scegliere a monte il cliente con cui vuoi lavorare ed elaborare una proposta di valore perfetta per lui?

Ti consiglio, quindi, di adottare un **orientamento al mercato**: per poter soddisfare i tuoi clienti, devi effettuare una segmentazione, ossia raggrupparli in gruppi omogenei sulla base di

esigenze, problematiche, comportamenti e altre caratteristiche comuni. In questo modo, potrai decidere su quali segmenti concentrarti e quali, invece, lasciare da parte.

Innanzitutto, è necessario fare una grande suddivisione di base:

- i tuoi clienti obiettivo sono consumatori finali, persone, famiglie? In questo caso si parla di **B2C**, acronimo inglese per «Business to Consumer»;
- i tuoi clienti sono, invece, imprese o liberi professionisti? In questo caso si parla di **B2B**, che sta per «Business to Business», cioè da impresa ad impresa.

Ci sono alcuni casi in cui un imprenditore può rivolgersi a entrambe le categorie di clienti: è meno frequente, soprattutto in realtà di piccole dimensioni, ma può comunque capitare. In questo caso, sarà importante analizzarli separatamente.

## **B2C: quando il tuo cliente è una persona**

Per quanto riguarda i clienti consumatori finali, ti consiglio di effettuare due indagini in parallelo: individuare le cosiddette caratteristiche sociodemografiche da un lato, e valutare attentamente i dati comportamentali, motivazionali e il sistema di valori condivisi, dall'altro.

I principali **dati sociodemografici** da individuare sono:

- età;
- sesso;
- livello di reddito;
- livello di cultura;
- provenienza geografica;
- occupazione;
- stato civile;
- abitudini di consumo.

Se non hai mai lavorato nel settore in cui intendi aprire un'impresa e quindi non puoi basarti su un'esperienza diretta, può essere complicato ottenere queste informazioni: in parte dovrai fare delle ipotesi, in parte ti consiglio di osservare chi sono i clienti dei tuoi diretti concorrenti. Questo tipo di valutazioni è molto importante per definire, a livello macro, quale gruppo o quali gruppi di clienti potrebbero essere i destinatari della tua proposta: ti consente, ancora in termini generici, di includere o escludere determinate categorie di consumatori dal tuo raggio di azione.

Ad esempio, se il tuo progetto consiste nell'organizzazione di viaggi-avventura sull'Himalaya con trekking in alta quota, il tuo cliente tipo avrà un'età compresa tra i 25 e i 45 anni, sia uomo che donna, con reddito e cultura medio-alti, sportivo, appassionato di montagna e di viaggi, lavoratore dipendente o professionista autonomo. Nella tua analisi, potrai escludere con relativa certezza, ad esempio, persone di 70 anni, cardiopatiche, amanti della vita comoda e con un reddito basso.

Chiaramente, questo tipo di informazioni, seppur molto importanti, non consente di individuare le sfumature psicologiche del tuo cliente-obiettivo: ti aiuta a chiarirti le idee su «cosa» proporre, ma non su «come» proporlo.

Per entrare maggiormente in empatia con il tuo cliente target, oggi è molto utilizzata l'individuazione delle **buyer personas**: vediamo di cosa si tratta.

Le buyer personas rappresentano una tipologia di clienti che immagini possa avere un interesse specifico per i tuoi prodotti e servizi, oppure un problema o un'esigenza che la tua proposta di valore è in grado di individuare e risolvere. Si tratta di creare archetipi o modelli, che derivano da intuizioni fornite dai consumatori stessi: devi partire dallo studio di clienti reali per andare a definire nel dettaglio la tua proposta di valore (che verrà esaminata nel prossimo capitolo).

I principali elementi per costruire le **buyer personas** sono:

- personalità;
- valori;
- pregiudizi;
- interessi;
- hobbies;
- stile di vita.

La creazione di questi profili è utile per decidere molti aspetti del tuo business model: la de-

finizione delle caratteristiche dei prodotti e servizi, del punto vendita, del sito web e in generale del tuo posizionamento sul mercato. Ti consente di capire chi sono i clienti, qual è il loro modo di ragionare, quali sono gli obiettivi e le ragioni che guidano i loro comportamenti di acquisto, in termini di modalità e tempistiche.

Per comprendere come ragiona una buyer persona, è necessario anche identificare alcuni tratti della personalità, atteggiamenti, modi di pensare che la contraddistinguono. Ad esempio, capire se una persona è sicura di sé, estroversa, prende decisioni d'impulso, oppure, al contrario, non riesce a prendere decisioni, è insicura, ha problemi a rapportarsi con gli altri, è altamente influenzabile dal comportamento altrui. Queste caratteristiche ci possono dare indicazioni molto importanti sui comportamenti di acquisto: pensa a quanto può essere facile e veloce cliccare il tasto «Acquista» in un sito ecommerce!

Un altro aspetto importante riguarda il «sistema di valori» di riferimento di una buyer persona: i principi morali che il tuo cliente ritiene fondamentali e che non infrangerebbe mai sono da tenere in grande considerazione nella comunicazione aziendale e nelle scelte strategiche riguardanti la proposta di valore.

## **Esempio**

Per farti capire meglio cosa intendo, proviamo a creare la buyer persona relativa all'esempio precedente, l'acquirente tipo del viaggio-avventura sull'Himalaya. Per renderla più realistica, ti consiglio di attribuirle anche un nome!

*Alfredo, 33 anni, ingegnere chimico, lavora per una grande impresa multinazionale, ha una moglie e due bambini piccoli. Ha una vita con molte responsabilità, divisa tra famiglia e lavoro. Ama la natura e gli animali, è molto interessato alle tematiche ambientali, la sua più grande preoccupazione è che non ci siano più risorse naturali per i suoi figli, quando saranno adulti. Per questo motivo è molto attento al proprio impatto ambientale, adotta uno stile di vita responsabile, pratica il riuso, evita gli sprechi, ha acquistato un'auto ibrida. Appassionato di montagna e di viaggi, per evadere dalla vita di tutti i giorni, una volta all'anno, prende del tempo per sé e investe un budget discreto per una spedizione in alta quota, spostando di volta in volta il suo obiettivo sempre più in alto.*

Ti starai chiedendo come fare a raccogliere questi dati: esistono diversi strumenti che puoi uti-

lizzare per raccogliere informazioni reali e concrete.

Ad esempio:

- gli insights dei social network. In particolare, ti segnalo **Insights, di Facebook Business Suite**, che ti consente di ottenere informazioni approfondite sul target di pubblico che ti interessa: dati di carattere demografico, gli orari in cui ogni gruppo di utenti risulta più attivo sul web, la loro provenienza geografica e i relativi interessi;
- **Google Analytics**, servizio di web analytics gratuito fornito da Google, che consente di analizzare statistiche dettagliate sui visitatori di un sito web;
- la realizzazione di **interviste** e **focus group**, particolarmente importanti perché consentono di analizzare anche il tipo di linguaggio utilizzato dalle buyer personas e quindi di comprendere lo stile di comunicazione, le parole, i termini che potranno colpirli di più, oltre a identificare con maggiore precisione le loro motivazioni, paure, aspirazioni e aspettative nei confronti non solo dei brand, ma anche della propria vita in generale.

## B2B: quando il tuo cliente è un'impresa

Quando il tuo cliente-obiettivo è un'impresa, i ragionamenti cambiano parecchio. Anche se dietro a ogni impresa ci sono comunque le persone (per cui in parte i meccanismi spiegati nel paragrafo precedente possono mantenere una certa valenza), le tue analisi devono partire da presupposti differenti.

Ti consiglio di ragionare innanzitutto sulla dimensione aziendale dei tuoi clienti-obiettivo. Secondo la classificazione europea, le aziende si dividono in quattro principali categorie, sulla base del numero di dipendenti e del fatturato annuo:

- **microimprese** fino a 10 dipendenti e con un fatturato entro i due milioni di euro l'anno;
- **piccole imprese** fino a 50 dipendenti e con un fatturato entro i 10 milioni di euro l'anno;
- **medie imprese** fino a 250 dipendenti e con un fatturato entro i 50 milioni di euro l'anno;
- **grandi imprese** oltre i 250 dipendenti e con un fatturato annuo superiore ai 50 milioni di

euro.

Se sei un libero professionista o un imprenditore individuale, ti consiglio, in fase di avvio, di rapportarti con imprese di dimensioni più contenute (micro e piccole), per una serie di buone ragioni:

- le loro richieste di fornitura, che si tratti di prodotti o di servizi, probabilmente saranno parametrizzate su volumi più contenuti e quindi più facilmente gestibili da un singolo o da una microimpresa;
- probabilmente parlerete un linguaggio simile: le medie e grandi imprese sono abituate a rapportarsi con realtà più vicine a loro e quindi potrebbero trovare inadeguato il tuo approccio, a partire dal fatto che non sei strutturato con un team di lavoro e quindi potresti risultare meno credibile ai loro occhi;
- spesso, per lavorare con grandi imprese, è necessario essere iscritti al loro albo dei fornitori: per poter essere ammessi, solitamente i requisiti sono talmente elevati da non essere raggiungibili da una piccola impresa appena nata (livelli di fatturato, bilanci di anni precedenti, certificazioni di qualità, ecc.);
- anche se non è un'equazione da dare per scontata, spesso le dilazioni di pagamento si allungano in modo direttamente proporzionale alle dimensioni aziendali: il pagamento delle fatture potrebbe essere dilazionato anche oltre i 180 giorni, con un grave rischio finanziario, che potrebbe portarti a una chiusura in tempi brevi;
- prendere un grande cliente può essere molto azzardato, perché si rischia di diventare mono-cliente; quindi, di essere totalmente dipendenti dalla volontà di un soggetto terzo, perdendo la propria autonomia e rischiando, se il rapporto dovesse compromettersi, di «restare a piedi» da un giorno all'altro.

In seconda battuta, dovrai riflettere sul settore merceologico in cui pensi di poter operare con maggiore successo, sulla base della tua proposta di valore (che vedremo nel prossimo capitolo) e di altre caratteristiche del tuo modello di business. Alcuni macro esempi possono essere:

- industria manifatturiera;
- fornitura di servizi;

- consulenza;
- import-export;
- social media management.

In linea di massima, i soggetti coinvolti nello scambio B2B, possono presentare tre combinazioni principali.

1. **Un produttore e un altro produttore:** è il caso della vendita di materie prime o semilavorati a un'azienda che produce prodotti finiti. Ad esempio, un produttore di latte che rifornisce una gelateria o un caseificio, oppure un produttore di filati di lana che rifornisce un produttore di maglieria.
2. **Un produttore e un commerciante:** è il caso di un produttore di mobili in legno che rifornisce un negozio di arredamento, oppure di un apicoltore che fornisce miele a un'attività di vendita di prodotti alimentari, o ancora un artigiano che realizza bijoux che vende a una gioielleria.
3. **Un commerciante e un altro commerciante:** in questo caso, nessuna delle parti coinvolte produce nulla; è il tipico rapporto del grossista che rifornisce un negozio al dettaglio. Ad esempio, un grossista di frutta e verdura che vende la merce al fruttivendolo di quartiere, il distributore di libri che approvvigiona la piccola libreria indipendente, il distributore di vini che rifornisce l'enoteca.

Potresti essere portato a credere che nei rapporti business-to-business ci sia meno bisogno di utilizzare tecniche di marketing, ma in realtà non è così.

La differenza tra B2B e B2C è sicuramente il target, che nel B2B non è un singolo individuo, ma un gruppo di persone – cioè un'organizzazione aziendale – situazione che determina un allungamento del processo decisionale. In questo caso, la decisione di acquisto prevede spesso la necessità di organizzare riunioni tra membri delle due parti e, a volte, può richiedere anche il coinvolgimento di consulenti tecnici esterni all'azienda.

Il pubblico target del marketing B2B cambia di continuo, anche rispetto alla stessa azienda-cliente, dato che può coinvolgere diverse parti interessate, ciascuna con le proprie motivazioni e i propri obiettivi. Ad esempio, nell'acquisto di un macchinario di produzione, l'addetto dell'ufficio acquisti ricerca un valore elevato rispetto al prezzo di acquisto, gli addetti alla produzione pongo-



no il proprio focus sull'efficienza, mentre i responsabili di salute e sicurezza mettono al centro la minimizzazione del rischio per i lavoratori. Tutte queste esigenze devono coesistere e quindi dovrai essere in grado di gestire tutti questi rapporti e interessi apparentemente divergenti e convincere l'intero gruppo ad acquistare quello che proponi.

Erroneamente, potresti pensare che le aziende scelgano cosa acquistare in modo totalmente razionale, puntando sempre e solo alla massimizzazione dell'utile: varie ricerche hanno dimostrato, invece, che i clienti B2B sono molto più coinvolti emotivamente rispetto ai consumatori B2C. Infatti, quando un consumatore effettua un acquisto sbagliato per sé stesso, il rischio è relativamente basso. Gli acquisti aziendali, invece, comportano un rischio notevole, che può portare anche alla perdita del posto di lavoro, se la scelta definitiva non si rivela la più corretta.

Un'altra caratteristica comune nel mercato B2B è che il numero di potenziali acquirenti per un prodotto o servizio è in genere assai ridotto rispetto a un prodotto realizzato per il consumo di massa.

L'acquisto di un prodotto da parte di un consumatore persona fisica, spesso rappresenta lo stadio finale del cosiddetto *funnel* del marketing (modello a imbuto che analizza tutti gli step che portano un utente a una conversione, cioè all'acquisto).

Se l'acquirente è un'azienda, invece, l'acquisto in genere costituisce soltanto la prima fase di una relazione lunga e continuativa, poiché nella maggior parte di casi si tratta di prodotti o servizi molto specifici, spesso realizzati su commessa, che necessitano di manutenzione, assistenza tecnica e aggiornamento continuo.

In definitiva, le caratteristiche principali del marketing B2B sono relazioni durature con un numero esiguo di clienti.

# Capitolo 4.

## La proposta di valore

Dopo aver analizzato le caratteristiche del tuo cliente, è venuto il momento di ragionare con maggiore precisione su quali prodotti e servizi proporre al target che hai messo al centro del tuo business model.

Ho volutamente rimandato questa analisi dopo la definizione e lo studio del cliente-obiettivo, per evitare di incappare nell'errore di cui ti ho parlato prima, ossia quello di partire dal prodotto, di essere autoreferenziale e di rischiare di mettere sul mercato una proposta che in realtà non interessa a nessuno.

Nell'analisi dei prodotti e servizi che intendi vendere, dovrai definire:

- le caratteristiche tecniche, dettagliando con precisione il «sistema prodotto» unito agli eventuali servizi a contorno che intendi offrire sul mercato (ad esempio: possibilità di personalizzazione, consegna gratuita, assistenza post-vendita, ecc.);
- se si tratta di un prodotto tecnologico ad alto contenuto di innovazione, oppure tradizionale; di un prodotto artistico o artigianale, o piuttosto di un servizio di consulenza o formazione;
- quali sono le differenze della tua proposta rispetto ai prodotti e servizi già presenti sul mercato, ossia quelli offerti dai tuoi diretti competitor (affronteremo l'analisi della concorrenza nel prossimo capitolo);
- il posizionamento, in termini di prezzo, del tuo prodotto o servizio, rispetto al mercato di riferimento. In pratica, dovrai decidere se porti nella media del mercato, al di sopra della media, offrendo un prodotto di maggiore qualità, o ancora al di sotto, con l'obiettivo di inserirti nel mercato con una strategia di prezzi aggressiva.

Per poter definire con precisione tutte queste cose, devi fare un passo indietro e chiederti che cosa costituisca davvero **VALORE** per il tuo cliente.

Per compiere questa analisi, è illuminante il contributo di Alexander Osterwalder, l'ideatore del [Business Model Canvas](#), uno strumento di ragionamento visuale che consente di definire un modello di business attraverso nove blocchi costitutivi.

# Il business model canvas

Progettato per:
Progettato da:
Date:
Versione:

<b>Partner chiave</b> Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori chiave? Quali risorse chiave stiamo acquistando dai partner? Quali attività chiave svolgono i partner? MOTIVAZIONI PER LE RELAZIONI Ottimizzazione e risparmio Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di particolari risorse e attività	<b>Attività chiave</b> Che attività chiave richiede la nostra proposta di valore? I nostri canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavo? CATEGORIE Produzione Riduzione del problema Platform/inter-facile	<b>Proposta di valore</b> Che valore forniamo al cliente? Che problemi dei nostri clienti siamo in grado di risolvere? Che prodotti e servizi stiamo offrendo a nostri diversi segmenti di clienti? Che bisogni dei clienti stiamo soddisfacendo? CARATTERISTICHE Nuova Personalizzazione Design Marca Prezzo Riduzione dei costi Riduzione del rischio Accessibilità Comunità	<b>Relazioni con il cliente</b> Che tipo di relazione i nostri diversi segmenti di clienti si aspettano di instaurare? Che relazioni abbiamo instaurato? Come sono integrate con il resto del nostro business model? Quanto costano? Assistenza personale Assistenza personale dedicata Self service Servizi automatici Community Co-creazione	<b>Segmenti di clienti</b> Per chi stiamo creando valore? Chi sono i nostri clienti più importanti? Mercato di massa Mercato di nicchia Mercato segmentato Mercato diversificato Piattaforma multi-sided
<b>Risorse chiave</b> Quali risorse chiave richiede la nostra proposta di valore? I nostri canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavo? TIPI DI RISORSE Fisiche Intellettuali (brevetti di invenzione, diritti d'autore, dati) Umane Finanziarie		<b>Canali</b> Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri segmenti di clienti? Come li stiamo raggiungendo adesso? Come sono integrati i nostri canali? Quale funziona meglio? Quali sono i più efficienti in termini di costi? Come li stiamo integrando con le abitudini dei clienti? FAS DEI CANALI 1- CONSAPEVOLEZZA Come aumentiamo la consapevolezza dei nostri prodotti e servizi? 2- VALUTAZIONE Come aiutiamo i nostri clienti a valutare la nostra proposta di valore? 3- ACQUISTO Come persuadono i clienti a comprare i nostri prodotti o servizi? 4- CONSEGNA In che modo consegniamo la nostra proposta di valore ai clienti? 5- POST VENDITA In che modo assistiamo i nostri clienti dopo la vendita?		
<b>Struttura dei costi</b> Quali sono i costi più importanti inerenti al nostro business model? Quali risorse chiave sono le più costose? Quali attività chiave sono le più costose? LA NOSTRA ATTIVITÀ È PIÙ: Orientata ai costi (preziosa dei costi, valore offerto a basso costo, massima automazione, outsourcing) Orientata al valore (preziosa del valore, valore offerto premium) ESEMPLO DI CARATTERISTICHE costi fissi costi variabili economie di scala economie di gamma		<b>Flussi di ricavi</b> Per quale valore i nostri clienti sono disposti a pagare? Per cosa sono disposti a pagare al momento? Come stanno pagando? Quanto preferirebbero pagare? In che modo ogni flusso di ricavo contribuisce ai ricavi totali? TIPI Vendita di beni Costi di licenza Costi di licenza Affiliati/Network/Leasing Costi di intermediazione Pubblicità COSTI FISSI Prezzo di listino Costi dipendenti dal prodotto Costi di fissi Costi dipendenti dal segmento di clienti Costi di intermediazione Pubblicità COSTI VARIABILI Costi di negoziazione Tariffazione in tempo reale Mercato in tempo reale		

Disegnato da: Business Model Foundry AG, The makers of Business Model Generation and Strategizer  
 Tradotto da: **RICERCARE IMPRESE**

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

**La proposta di valore è costituita dall'insieme di prodotti e servizi che intende rispondere alle esigenze di uno specifico segmento di clientela:** è ciò che porta il cliente a scegliere la tua azienda piuttosto che un'altra, perché la tua proposta gli garantisce una serie di benefici. La tua proposta sarà, dunque, interessante per il cliente se contribuisce a risolvere un suo problema e se è in grado di soddisfare alcune sue specifiche necessità.

Per approfondire questo aspetto, ancora una volta ci viene in aiuto Alexander Osterwalder con il [Value Proposition Design](#), un manuale fantastico che ti spiega come creare prodotti e servizi che i clienti desiderano davvero. Per progettare il prodotto perfetto è necessario tornare all'analisi dei clienti obiettivo, tramite la creazione delle **buyer personas**, così come suggerito nel capitolo precedente.

Dovrai essere in grado di definire il tuo cliente secondo tre principali caratteristiche:

- **job**, ossia ciò che il tuo cliente cerca di ottenere nel suo lavoro e nella sua vita: si tratta di atti-

vità che vuole portare a termine, problemi che cerca di risolvere o bisogni che cerca di soddisfare. Per capire con precisione questi aspetti, è necessario che ti immedesimi nel tuo cliente e che tu non parta dal tuo punto di vista, che non è scontato sia lo stesso del consumatore;

- **difficoltà**, ossia tutto ciò che ostacola il tuo cliente prima, durante e dopo il tentativo di portare a termine un job, o che addirittura gli impedisce di arrivare al risultato, compreso il rischio di non riuscire a svolgerlo in maniera soddisfacente o di non svolgerlo affatto (ad esempio perché troppo costoso, richiede troppo tempo, è troppo complicato da capire, il cliente ha dei timori, preoccupazioni, rischi elevati, paura di fare brutta figura, ecc.);
- **vantaggi**, rappresentano i risultati attesi, i benefici che il tuo cliente si aspetta: l'utilità funzionale, i vantaggi sociali, il risparmio, le emozioni positive (ad esempio: risparmi conseguibili in termini di tempo e denaro, design, qualità, garanzia, assicurazione, semplificazione di fasi lavorative o della vita privata, status symbol, ecc.).

A questo punto, dovrai elencare tutti i prodotti e servizi su cui si basa la tua proposta di valore: ricordati che questi prodotti e servizi non costituiscono valore di per sé, ma soltanto in relazione a uno specifico segmento di clientela, con i suoi job, le sue difficoltà e i suoi vantaggi.

La tua proposta, per costituire valore per il cliente, deve contenere:

- **riduttori di difficoltà**, che spiegano come i tuoi prodotti e servizi attenuano specifiche difficoltà del tuo cliente, ossia come sei in grado di eliminare, o almeno di ridurre, alcune variabili che creano problemi al tuo cliente prima, durante e dopo il tentativo di portare a termine un job (ad esempio, spiegare come il tuo prodotto sia in grado di portare un risparmio di tempo o denaro, di eliminare frustrazioni, problemi, o difficoltà di tipo finanziario, ridurre l'ansia e le preoccupazioni, eliminare una barriera che non consente al tuo cliente di approfittare di una soluzione, ecc.);
- **generatori di vantaggi**, che spiegano come i tuoi prodotti e servizi creano vantaggi per il tuo cliente, ossia descrivono dettagliatamente come intendi produrre risultati e benefici che il tuo cliente desidera (ad esempio, spiegare come il tuo prodotto sia in grado di generare risparmio di tempo e denaro, di produrre risultati superiori alle aspettative, di offrire un design innovativo, di realizzare un desiderio inespresso, di migliorare le prestazioni, ridurre i rischi, migliorare la vita del cliente, ecc.).

In definitiva, **la tua proposta crea valore per uno specifico segmento di clientela, attraverso un insieme di elementi che costituiscono una risposta ai suoi bisogni.**

I valori possono essere di tipo quantitativo (prezzo, riduzione dei costi, riduzione dei rischi, convenienza) o qualitativo (design, personalizzazione, usabilità, status, novità).

### **Esempio**

Anna ha 43 anni, fa l'architetto, lavora molto spesso in cantieri dislocati sul territorio, ha un marito e due figli. La sua vita è molto faticosa, ha tanti impegni, viaggia spesso per lavoro ed è costretta a pause pranzo mordi e fuggi al bar o in autogrill. A volte deve sorbirsi calorici pranzi di lavoro con i clienti, alla sera arriva stanca a casa e deve occuparsi della famiglia.

Questo stile di vita ha fatto sì che mettesse su peso, ha preso 10 kg negli ultimi cinque anni, questo le crea imbarazzo a livello sociale, vorrebbe sentirsi più bella, giovane e in forma, ma non riesce proprio a trovare il tempo per fare attività fisica e seguire una dieta sana. Ha provato più volte a iscriversi in palestra, ma alla fine ha la sensazione di buttare via i soldi, perché non riesce a essere costante nella frequenza. Ha provato anche più volte a fare una dieta dimagrante, ma la maggior parte sono complicate da seguire, richiedono tempo e attenzione, è necessario pesare gli alimenti, spesso si tratta di materie prime difficili da reperire, insomma anche da questo punto di vista ha lasciato perdere.

La risposta ai suoi bisogni arriva un giorno su internet: trova la proposta di Veronica, una biologa nutrizionista, che si occupa anche di personal training, che ha studiato un metodo per supportare persone con poco tempo a disposizione e uno stile di vita irregolare.

Innanzitutto, la consulenza avviene online, comodamente da casa o dall'ufficio, senza dover perdere tempo negli spostamenti: Veronica acquisisce tutti i dati biometrici di Anna, cerca di capire quali sono i suoi obiettivi e studia successivamente un percorso ad hoc, comprensivo di attività fisica mirata e dieta.

Le lezioni di personal training avverranno su Zoom, non avranno una cadenza fissa, ad esempio lunedì e giovedì dalle 18.00 alle 19.00, perché spesso Anna ha impegni diversi fuori città, ma gli incontri verranno definiti settimanalmente, sulla base dell'agenda di Anna, sfruttando momenti liberi della settimana, eventualmente anche durante la lunga giornata lavorativa.

La dieta che Veronica studia per Anna è semplice da seguire, prevede la preparazione di monoporzioni da surgelare, in modo da dedicare la domenica alla preparazione dei pasti di tutta la settimana e, di giorno in giorno, Anna deve soltanto portarsi dietro la sua schiscetta di design, che

oggi poi è anche molto cool!

Certo, la flessibilità di Veronica nel venire incontro alle esigenze variegate di Anna è più costosa della media, ma Anna è ben felice di spendere un po' di più per tornare in forma, sentirsi a suo agio sul lavoro e nella vita sociale, ma soprattutto in armonia con se stessa.

Nell'esempio appena visto, per Anna non è il prezzo basso a costituire valore, perché il suo non è un problema di denaro, ma di tempo e organizzazione mentale. Il servizio offerto da Veronica costituisce valore per Anna per la flessibilità, la personalizzazione e la possibilità di lavorare a distanza: consente, quindi, un considerevole risparmio di tempo, che per Anna costituisce il bene più prezioso.

# Capitolo 5.

## C'è sempre un concorrente!

Un concorrente è un individuo, un'azienda o un'organizzazione, che opera nello stesso mercato di una determinata impresa e che cerca di vendere allo stesso target di clienti prodotti e servizi simili, o alternativi.

Uno degli errori classici, che ho visto ripetere centinaia di volte nei miei anni di consulenza, è la presunzione che non esistano concorrenti alla propria proposta di valore.

Questa assurda convinzione coinvolge tanto le startup innovative con un progetto *disruptive* (quanto sia dirompente in concreto è spesso tutto da dimostrare!), quanto i ristoratori, gli artigiani, i commercianti; in sostanza dalle imprese più innovative alle più tradizionali.

Le persone tendono a credere che la propria proposta sia unica, sicuramente migliore delle altre e che possieda delle caratteristiche (che spesso solo all'imprenditore sembrano fondamentali ed irripetibili), che la differenziano da tutti gli altri attori presenti sul mercato.

Sbagliato: c'è sempre un concorrente!

Questo perché, come ho sottolineato nei due capitoli precedenti, le persone acquistano soltanto prodotti e servizi che le aiutano a risolvere problemi e a raggiungere obiettivi.

Il tuo cliente potenziale ha sempre davanti a sé un sacco di possibilità, così differenziate che, a uno sguardo superficiale, può sembrare che non ci sia alcuna attinenza tra di esse. Ti faccio un esempio: se il mio obiettivo è perdere cinque kg in tre mesi, posso scegliere di rivolgermi a un dietologo nutrizionista per farmi prescrivere una dieta dimagrante, oppure iscrivermi in palestra e sottopormi a un durissimo allenamento. Nessun nutrizionista pensa che una palestra possa essere un proprio concorrente e viceversa, ma in realtà dal punto di vista del cliente è vero il contrario.

## La differenza tra concorrenza diretta e indiretta

Si può definire **concorrente diretto** un'azienda che offre gli stessi prodotti o servizi, oppure prodotti o servizi simili. Tieni conto, però, che a volte un prodotto o servizio apparentemente mol-

to affine, sulla base di piccole caratteristiche distintive, risulta interessante per target molto diversi tra di loro.

Si può definire **concorrente indiretto** un'azienda che offre prodotti o servizi che rappresentano, per i consumatori, un'alternativa a quelli di un'altra azienda: si tratta dunque di aziende che possono soddisfare lo stesso bisogno, vendendo prodotti o servizi diversi.

### **Esempio di concorrente diretto**

Pensa al classico lungomare italiano dove troviamo uno stabilimento balneare dopo l'altro: il *core business* di tutti è basato sulla possibilità data ai clienti di prendere il sole comodamente sdraiati sul lettino, l'assistenza del bagnino per nuotare in sicurezza e il servizio bar/ristorante.

A prima vista, si rivolgono tutti allo stesso target di clienti, cioè alle famiglie. Questo a un primo sguardo perché, analizzandoli meglio, scoprirai delle differenze nel modo di offrire questi servizi e, di conseguenza, nella segmentazione della clientela a cui si rivolgono.

Ci sono stabilimenti maggiormente orientati alle famiglie con bambini piccoli, che offrono giochi sulla spiaggia, un servizio di animazione e un menù dedicato ai più piccoli.

Ci sono stabilimenti super chic, tutti teli bianchi e letti a baldacchino, che si rivolgono a coppie trendy senza figli, che offrono un dj che seleziona musica lounge, un servizio di cocktail bar direttamente all'ombrellone e la possibilità di godere di un massaggio rilassante guardando il mare.

Ci sono stabilimenti dog friendly, che ammettono proprietari di cani con i propri pet al seguito, creando aree dedicate ai pelosi, un servizio di pulizia più frequente, la possibilità di acquistare cibo e gadget per i quadrupedi e magari un corso di addestramento.

Come vedi, un servizio apparentemente simile, se si pone l'attenzione nella caratterizzazione della proposta di valore, è in grado di attrarre segmenti di clientela altamente differenziati.

### **Esempio di concorrente indiretto**

Se devi andare a trovare una persona cara ricoverata in ospedale, ti farà senz'altro piacere portarle un regalo. In base al tipo di persona e alla situazione specifica, potresti portarle un mazzo di fiori, una scatola di cioccolatini o un libro.

Questi tre doni, apparentemente, non hanno nulla a che fare tra di loro, appartengono a tre settori completamente diversi: piante e fiori, produzione artigianale di cioccolato, editoria. Ma in questa situazione rappresentano un'alternativa, altrettanto valida e credibile, perché rispondono all'esigenza di far stare bene una persona cara in un momento difficile.



I fiori saranno probabilmente più apprezzati da una donna, che magari ha una convalescenza un po' critica e che potrebbe sentire sollievo e relax nel contemplare la bellezza della natura, perché non riesce a fare molto altro.

I cioccolatini, invece, saranno preferibili per una persona ricoverata, ad esempio, per un problema ortopedico (non riguardante comunque l'apparato digerente), magari un ragazzo giovane e goloso, che apprezzerà moltissimo questa scatola di piccoli tesori.

Il libro, infine, è un pensiero perfetto per un amante della lettura, che non è ricoverato per un problema di vista e che ha davanti a sé una convalescenza lunga, in cui un libro può essere un ottimo passatempo e un'opportunità di evasione da una situazione difficile.

## Come analizzare i concorrenti

Una volta individuati i diversi tipi di competitor, dovrai prima di tutto capire quali sono i prodotti e servizi che offrono, qual è la loro politica di prezzo e quali sono i loro punti di forza e di debolezza. Questo ti consentirà di avere una fotografia nitida della nicchia di mercato dove hai deciso di competere e di poter determinare il tuo posizionamento, in maniera consapevole, individuando spazi non coperti o gestiti in maniera approssimativa, sempre con l'obiettivo di portare i clienti dalla tua parte.

L'analisi della concorrenza implica il monitoraggio di alcuni aspetti importanti tra cui:

- **Informazioni economico-finanziarie:** questi dati sono raramente disponibili quando ci si muove nel contesto delle micro e piccole imprese. Tieni conto, però, che se un tuo concorrente ha la forma giuridica di società a responsabilità limitata (s.r.l.), ha l'obbligo di pubblicazione dei bilanci; pertanto, puoi richiederli alla Camera di Commercio in cui il concorrente è iscritto, con una spesa di pochi euro. Nello stesso modo, anche per le imprese individuali e le società di persone, è comunque possibile richiedere alla Camera di Commercio copia della visura camerale, che ti può fornire alcuni elementi utili (numero e dati anagrafici dei soci, anno di costituzione, capitale sociale, codice ATECO ISTAT di riferimento, oggetto sociale e vari elementi della storia societaria).
- **Punti di forza e di debolezza dei prodotti/servizi offerti dal concorrente:** dovrai

analizzare i prodotti e servizi dei tuoi concorrenti e cercare di valutare quali sono i punti di forza e di debolezza che presentano. Per poterlo fare, devi «metterti il cappello del cliente», ossia immedesimarti in lui e capire come può considerare questo pacchetto di offerta in base alla soddisfazione del proprio bisogno. Chiaramente, se si tratta ad esempio di **un e-commerce**, ti sarà molto semplice analizzare i prodotti, perché saranno descritti dettagliatamente, corredati di fotografie, magari anche di recensioni dei clienti, e sarà chiaro il prezzo di riferimento. Nel caso invece di **un'attività commerciale in sede fissa**, l'unico modo che avrai per fare un'analisi approfondita, sarà quello di recarti presso il punto vendita e compiere un «falso acquisto», ossia dovrai fingerti un cliente interessato, entrare in negozio, valutare tutta una serie di aspetti, sempre ragionando come un cliente, insomma diventare lo 007 del tuo business! Che cosa nota il cliente? La chiarezza dell'esposizione, il visual merchandising, il prezzo, ma soprattutto quello che per il cliente oggi conta tantissimo: gentilezza, cortesia, voglia di presentare i prodotti da parte del venditore, possibilità di provare, consigli, vendita assistita.

- **La customer experience**, ossia il modo in cui i clienti percepiscono le loro interazioni con l'azienda, che dipende dai vari *touchpoint* con cui entrano in contatto (dal contesto digitale al negozio fisico, dall'interazione con il personale ai canali di comunicazione), è oggi di fondamentale importanza. Se rifletti bene, in molti casi, tu stesso ti rivolgi a un'attività commerciale piuttosto che un'altra, dando maggiore importanza agli aspetti relazionali, addirittura a volte più che alla qualità dell'offerta o al prezzo.
- **La strategia di prezzo**: il prezzo resta una delle più importanti variabili nella decisione di acquisto; pertanto, sarà fondamentale che tu raccolga in maniera organizzata i prezzi dei competitor, per definire successivamente il tuo posizionamento (di cui ti parlerò nel prossimo capitolo).
- **La brand awareness**: è la misura del grado di notorietà e di conoscenza di un marchio da parte dei consumatori e contribuisce ad aumentare il senso di familiarità nei confronti dei prodotti, cosa che può incidere sulla scelta di acquisto. In alcuni casi, anche se il prodotto non è mai stato acquistato o utilizzato, la semplice conoscenza del nome può portare il consumatore a scegliere quel marchio anziché un altro, proprio per il senso di familiarità percepita.

Analizzare la concorrenza, dunque, ti fornisce importanti indicazioni su come muoverti e quali investimenti fare, sia in termini organizzativi e strutturali, che nella scelta dei canali di vendita e nella comunicazione, in modo da poter acquisire un vantaggio competitivo rilevante su di essi.

Studiare la **comunicazione** dei competitor ti può fornire tantissimi dati utili, che potrai raccogliere con poco sforzo, visto che sono essi stessi a fornirteli su un piatto d'argento. Quali sono le fonti principali?

- Sito web aziendale.
- Blog aziendale.
- Newsletter.
- Presenza sui social network.
- Rassegna stampa.
- Organizzazione di webinar, eventi aziendali.

Grazie all'analisi di queste fonti, ti potrai fare un'idea precisa di quali strumenti il tuo concorrente sta utilizzando, che tipo di contenuti produce e diffonde, quale stile di comunicazione adotta, con quale frequenza comunica, se usa testimonial, se attiva partnership con società del settore o di altri settori.

Soprattutto dalle interazioni sui canali social, potrai avere chiaro quali sono i feedback dei clienti, valutare meglio la reputazione e il posizionamento sul mercato, per poter valutare meglio la brand awareness.

# Capitolo 6.

## OK il prezzo è giusto!

Prendo a prestito il titolo di un famosissimo gioco a premi degli anni '80, condotto dalla mitica Iva Zanicchi, che consisteva nell'indovinare il prezzo di elettrodomestici, automobili, viaggi e qualunque cosa tu possa immaginare, per introdurre un capitolo piuttosto serio, in realtà: la definizione del prezzo.

Come definire il giusto prezzo? Una delle regole base dell'economia ci dice che il prezzo è il punto di incontro ideale tra domanda e offerta.

È davvero molto importante che dedichi un po' di tempo a fare delle valutazioni sul prezzo, che è una delle leve cruciali del marketing e che ti concentri sul ruolo che la variabile prezzo ha per il tuo business.

L'obiettivo della tua strategia deve essere quello di vincere nella competizione, difendere il tuo posizionamento sul mercato e incrementare i margini della tua attività.

## Le regole base

Il prezzo del tuo pacchetto d'offerta deve derivare da un calcolo che ti consenta di coprire le spese di produzione del tuo prodotto o servizio e di avere un margine, ossia un quid in più che potrai mettere in tasca per coprire tutte le spese fisse, compreso il tuo «stipendio».

Anticipo qui una formula, che approfondirò più avanti nel Capitolo 15:

<b>Margine di contribuzione % =</b>	$\frac{\text{Prezzo di vendita} - \text{Costo produzione}}{\text{Prezzo di vendita}} \times 100$
-------------------------------------	--

Cosa significa? Che il margine che ottieni dalla vendita di un prodotto o servizio è dato dalla differenza tra prezzo di vendita e costo di produzione del prodotto stesso.

Per ottenere il margine in valore percentuale, che è molto più utile e intuitivo per comprendere

meglio il concetto, devi dividere il risultato per il prezzo di vendita e moltiplicare ciò che ottieni per 100.

Questo ti dice che, per stabilire il tuo prezzo, devi ragionare su quale margine vuoi «mettere da parte», oltre alla copertura del costo vivo di realizzazione del tuo prodotto o servizio.

Prima di tutto, è necessario fare una grande distinzione alla base, cioè definire se vendi prodotti o servizi.

## Se vendi prodotti

Nel caso tu venda prodotti fisici, inevitabilmente, il costo di acquisizione del prodotto che intendi vendere avrà un peso più elevato.

- Se sei un **commerciante**, ossia acquisti prodotti finiti che poi rivendi così come sono, non crei alcun valore aggiunto, pertanto il prezzo finale non potrà essere incrementato moltissimo, perché altrimenti rischi di andare fuori mercato.
- Se sei un **artigiano**, realizzi prodotti attraverso un processo produttivo, partendo da materie prime o semilavorati: in questo caso, crei valore aggiunto con la tua competenza specifica e potrai permetterti di aumentare il tuo margine che, di fatto, rappresenta il **valore del tuo lavoro**.

Posto che la valutazione del prezzo dipende da tantissime variabili, tieni conto che ci sono dei parametri di riferimento, che sono tipici dei diversi settori.

**Nelle attività commerciali**, solitamente, il margine **sui prodotti non alimentari** (abbigliamento, cosmetici, accessori, complementi d'arredo, ecc.) si aggira intorno al **50%**: questo vuol dire che parti dal costo di acquisto, raddoppi il prezzo e aggiungi l'IVA (se non sei nel regime forfettario), per arrivare al prezzo finale.

**Sui prodotti alimentari**, invece, normalmente i margini sono più bassi, si aggirano intorno al **30%-40%**, ma anche in questo caso dipende da molte variabili.

### Esempio

Martina ha un concept store di abbigliamento e accessori *boho chic* a Milano, acquista abiti da

diversi fornitori, piccoli artigiani e giovani stilisti indipendenti.

Acquista un abito primaverile da uno dei suoi fornitori, lo paga 80,00€ e lo mette in vendita a 195,00€. Come si arriva a questo numero?

Se Martina vuole avere un margine del 50%, significa che deve raddoppiare il costo di acquisto:  
 $80,00€ \times 2 = 160,00€$

Applicando la formula:

<b>Margine 50% =</b>	$\frac{160 - 80}{160} \times 100$
----------------------	-----------------------------------

Poi deve aggiungere l'IVA ordinaria al 22%, quindi moltiplica  $160 \times 1,22 = 195,20€$  che Martina arrotonda per difetto a 195,00€.

**Nelle attività artigianali**, invece, si parte da materie prime, semilavorati e materiali di consumo, si effettua una lavorazione, più o meno lunga e complessa e si vende un prodotto che è completamente diverso dagli elementi da cui si è partiti. Solitamente, i parametri di riferimento si aggirano su **margini medi intorno al 60-70%**, ma possono essere anche superiori, dipende dal tipo di prodotto e da numerose altre variabili.

In questo caso, per definire il prezzo giusto, i passaggi dovrebbero essere:

- calcolare il costo delle materie prime;
- calcolare le ore di lavoro che hai dedicato alla realizzazione del manufatto;
- stabilire un parametro di prezzo orario per dare il giusto valore al tuo tempo;
- sommare il costo delle materie prime, applicando la corretta percentuale di margine, al valore delle ore dedicate alla produzione per arrivare al prezzo finale.

## Esempio

Giovanni è un falegname, realizza arredamento in legno su misura: gli viene commissionata la creazione di una libreria, con dimensioni non standard perché deve essere inserita in una mansarda con tetto spiovente. Laura, la committente, sceglie il legno di noce e si accorda con il falegname su un progetto creato ad hoc per rispondere alle sue esigenze, di cui è particolarmente entusiasta.

- Giovanni acquista il legno necessario per la realizzazione della libreria da un suo fornitore di fiducia e lo paga 400,00€.
- Acquista anche chiodi, colla e materiale di consumo necessario alla lavorazione, che paga complessivamente 100,00€.
- Giovanni, quindi, acquisisce tutto il materiale a 500,00€ grazie alle percentuali di sconto che ottiene dal suo fornitore di fiducia, essendo un ottimo cliente; il costo viene rigirato alla cliente applicando un margine del 50%, tipico del settore, che porta il materiale a un prezzo per la cliente di 1.000,00€.
- Per realizzare la libreria Giovanni impiega 40 ore di lavoro, che nel suo specifico contesto vengono valutate mediamente 25,00€/ora, per un totale di 1.000,00€.
- Giovanni decide quindi di vendere la libreria su misura a 2.000,00€ + IVA, ottenendo un margine del 75%:

Margine 75% =	$\frac{2.000 - 500}{2.000} \times 100$

Il prezzo finale sarà  $2.000€ \times 1,22 = 2.440,00€$ .

## Se vendi servizi

Nel caso, invece, tu venda servizi intangibili, significa che sei un libero professionista, un freelance, che ti occupi di attività intellettuale, insomma. Solitamente, si tratta di attività di consulenza e formazione, ma può comprendere anche la realizzazione di siti web, l'attività di social media manager e moltissime professioni legate al mondo di internet.

I **professionisti**, nella maggior parte dei casi, non sostengono costi variabili di produzione (o in misura estremamente ridotta) perché ciò che vendono è rappresentato dal proprio tempo e dalle proprie competenze specifiche: pertanto, normalmente, il **margine di contribuzione** dei professionisti si aggira intorno al **100%**, o poco meno.

Per valutare il prezzo di un servizio, ci si parametra su un prezzo orario, oppure a giornata, a settimana, al mese, dipende anche qui dal singolo caso, ma tendenzialmente ci si lega al **tempo impiegato**.

Come stabilire quindi il parametro orario?

Dipende dal settore nel quale operi e dai tuoi anni di esperienza nello stesso.

Ad esempio, se sei un professionista appartenente a un Ordine professionale (se fai cioè quella che da qui in poi definiremo professione «ordinistica») ci sono dei parametri stabiliti dall'Ordine stesso che, in alcuni casi vengono seguiti, in altri no, dipende dal settore e da quanto stringenti sono considerati i parametri nel contesto specifico. Parliamo, ad esempio, di avvocati, architetti, ingegneri, medici, ecc.: ovviamente, un «architetto di grido» sarà posizionato sopra la media del suo settore, come anche un avvocato molto famoso o un medico considerato un luminare nella sua specializzazione.

Nel caso in cui, invece, tu sia un professionista non iscritto a un Ordine professionale, dovrai riferirti esclusivamente a parametri di mercato del tuo settore; confrontarti con altri professionisti e valutare il tuo posizionamento rispetto ai competitor (vedi Capitolo precedente).

Se sei un neolaureato e decidi fin da subito di lavorare come libero professionista, è evidente che non potrai posizionarti nella media del mercato allo stesso livello di colleghi con 10 o 20 anni di esperienza, ma dovrai praticare una politica di prezzi più bassa: grazie all'acquisizione dei clienti ti farai un'esperienza che potrai vendere a prezzi più elevati in futuro.

Per stabilire un preventivo, in ogni caso, ti consiglio di fare prima una riunione con il cliente, capire molto bene che cosa si aspetta, quali sono gli elementi che ti può fornire e quali dovrai trovare da solo. Meglio quotare il preventivo tenendoti un po' largo, in modo da non dover poi lavorare in perdita, perché il lavoro si è dimostrato molto più complesso di quello che sembrava all'inizio. Spesso, infatti, sebbene abbiamo detto che il parametro da applicare sia quello orario, alcuni tipi di lavoro si vendono comunque a forfait, ossia al raggiungimento di un risultato.

Se sei all'inizio della tua carriera come freelance, so bene che la tentazione di praticare prezzi bassi per acquisire il maggior numero di clienti possibile è molto forte, l'abbiamo fatto tutti.

Ti consiglio di segnarti sempre le ore che effettivamente dedichi a una commessa, in modo da poter valutare il tempo impiegato e adeguare, se necessario, i tuoi parametri in modo più corretto per i clienti successivi.

Ricordati che, in alcuni contesti, non sempre applicare un prezzo basso ti aiuta ad acquisire un cliente! Nel mondo dei professionisti, spesso, nella testa del cliente prezzo basso equivale a servizio di basso livello; quindi, non bisogna esagerare nemmeno verso il basso, per non rischiare di perdere credibilità.

## **Esempio**



Manuela è una web designer, realizza siti vetrina ed ecommerce per piccoli business e professionisti. Viene contattata da Barbara, fotografa professionista, che vuole realizzare il suo nuovo sito vetrina. Manuela propone una riunione su Zoom, dove raccoglie tutte le necessità di Barbara, le spiega quali sono le diverse opzioni e le comunica che, oltre alla realizzazione del sito, si dovranno sostenere diverse altre spese accessorie: l'acquisto del dominio, l'hosting, il template e la cookie policy. Le specifica poi che saranno necessarie fotografie proprietarie (in questo caso il problema non si pone!) e dovranno essere scritti i testi, con l'aiuto di un copywriter. Manuela si accorda con la sua cliente che tutti i costi accessori saranno pagati direttamente da Barbara ai vari fornitori.

A questo punto, Manuela quantifica il lavoro da fare e suppone che le sarà necessaria una settimana intera di tempo, una volta in possesso di tutti gli elementi per realizzare il sito.

Nel suo contesto, la tariffa oraria media è di 50,00€/ora: ipotizzando di lavorare 40 ore, il preventivo sarà pari a 2.000,00€ + IVA.

# Capitolo 7.

## Come farsi conoscere

La comunicazione è oggi più che mai strategica per il successo di un'iniziativa imprenditoriale. È finito da tempo il mondo in cui un prodotto bello si vendeva da solo!

Questo breve capitolo non ha intenzione di essere esaustivo sull'argomento; è un tema molto ampio e complesso, che deve essere trattato da un/una professionista del settore. Nella vasta offerta del [catalogo Zandegù](#), puoi trovare tantissimi testi di approfondimento sull'argomento comunicazione, che potranno darti una mano a orientarti.

In questo manuale, però, non può mancare un accenno a questa tematica, anche perché l'investimento in comunicazione deve essere quantificato ai fini del bilancio previsionale e le linee generali della strategia devono essere inserite nel business plan, dopo un confronto con il consulente prescelto.

A meno che tu non sia un freelance che si occupa di comunicazione, è necessario affidare questa parte a un professionista, onde evitare imbarazzanti fai da te. Quante volte ho sentito un cliente (tutto fiero) dirmi: «Ho disegnato io il marchio». Questa affermazione mi fa sempre tremare le gambe, perché il più delle volte la persona ha realizzato un disegnetto a livello di scuola elementare, senza avere chiaro né il target di clientela a cui intende rivolgersi, né quali siano i suoi competitor e, ancor peggio, non avendo nemmeno chiaro il proprio business model.

Gli aspiranti imprenditori, spesso, non si rendono conto che, per realizzare un marchio, è necessario aver studiato la materia e padroneggiare gli strumenti di grafica, oltre al fatto che forme e colori costituiscono un vero e proprio codice condiviso dagli addetti ai lavori che bisogna conoscere, onde evitare azioni controproducenti o addirittura dannose per il lancio del proprio business sul mercato.

Riacciandoci dunque agli argomenti trattati nei capitoli precedenti, una volta definito il tuo target di cliente e stabilito il posizionamento strategico sul mercato, è arrivato il momento di dire chi sei e presentarti al mondo.

Per poterlo fare, devi innanzitutto trovare un **nome** e un **marchio**, che diventerà il «vestito»

con cui ti mostrerai sul mercato.

Anni fa, il nome della marca coincideva spesso con il nome del fondatore. Oggi, in seguito alla costante evoluzione del mercato, è necessario trovare nomi originali in grado di dare un'identità solida a un'azienda, un prodotto o un servizio. Secondo numerosi esperti di marketing, le premesse per il successo commerciale di un nuovo prodotto risiedono in buona parte nel naming. «**Naming**» è un termine inglese che indica la branca del marketing che si occupa di creare i nomi più adatti per la commercializzazione di prodotti e servizi.

Per creare un naming efficace, bisogna innanzitutto studiare la concorrenza e guardare i trend di settore per cercare ispirazione. Alcuni consigli sempre validi da tenere in considerazione per trovare il nome della tua azienda sono:

- tendenzialmente corto;
- memorabile;
- originale;
- facilmente pronunciabile e comprensibile.

Una volta individuato il naming perfetto, ricordati di controllare che il nome dominio sia libero. Nel caso lo fosse, compra tutti i domini possibili, per evitare i ladri di visibilità!

Stesso discorso vale per il **marchio** (che, se composto solo da una scritta si chiama **logo**, se associa anche un simbolo si chiama marchio!) che, per essere efficace, deve essere:

- semplice;
- facile da ricordare;
- versatile: ovvero riproducibile su qualunque supporto e riconoscibile a qualunque dimensione.

Il nome e il marchio costituiscono gli elementi di base della cosiddetta **brand identity**, che si definisce come l'insieme degli elementi di riconoscimento del brand (nome, simboli, logo, slogan, jingle, ecc.), che agevolano il consumatore nell'identificazione distintiva della tua azienda. La brand identity sintetizza anche il complesso dei valori imprenditoriali che contraddistinguono la tua attività fin dalla nascita, che deve apparire coerente con l'orientamento e gli obiettivi dell'azien-

da, oltre che con la personalità e i valori della marca.

È importante, quindi, codificare una serie di elementi, che renderanno riconoscibile il tuo brand su tutti i touch point (punti di contatto con il cliente) che deciderai di attivare:

- palette cromatica;
- sistema iconografico;
- font;
- elementi grafici di base;
- stile fotografico;
- tono di voce;
- ecc.

È fondamentale definire il linguaggio e il tono di voce che andrai a utilizzare per comunicare con il tuo target, che dovrà essere in grado di agganciare il consumatore, ma soprattutto di costruire una relazione empatica che duri nel tempo.

Oggi più che mai i brand cercano di posizionarsi come «**love brand**», in grado cioè di creare una relazione unica nel suo genere con i consumatori. Una relazione in cui la fedeltà e l'amore, appunto, vanno ben oltre le scelte razionali.

Probabilmente, quando partirai con il lancio della tua nuova attività, il budget a tua disposizione non sarà elevatissimo, perché avrai dovuto sostenere il piano degli investimenti e tutta una serie di costi imprescindibili all'avvio.

Ricordati, però, di tenere da parte del capitale da investire nel piano di comunicazione, senza il quale nessuno potrà venire a conoscenza dell'esistenza della tua nuova impresa. Allo stesso tempo, cerca di non disperdere la tua attività su troppi touch point. Identifica i canali più adeguati a raggiungere il tuo target e investi solo su quelli più importanti.

Ti consiglio di approfondire e valutare tutti gli strumenti disponibili, con l'aiuto di un professionista preparato. Avrai probabilmente bisogno di un grafico pubblicitario, un copywriter, un programmatore, uno specialista SEO (se intendi creare un sito web) e un social media manager (se intendi attivare uno o più canali social); oppure puoi rivolgerti a un'agenzia di comunicazione che ti possa offrire un pacchetto completo.

Valuta attentamente tutti gli strumenti disponibili e attiva soltanto quelli economicamente ac-

cessibili, anche perché l'investimento complessivo può lievitare parecchio.

Il tema della comunicazione è strettamente legato al tipo di attività che svolgi, a chi sono i tuoi clienti-obiettivo, al fatto che tu abbia o meno una sede fisica, ai canali prescelti per raggiungere il tuo target e a tutta una serie di variabili: la parola che sta alla base dello studio di una strategia di comunicazione onesta è DIPENDE, non esiste una formula magica che vada bene per tutti!

Per molti tipi di attività, soprattutto quelle commerciali o artigiane con una sede fisica, si consiglia di integrare una strategia di digital marketing con una tradizionale (che includa, ad esempio, la realizzazione di una semplice brochure): questo aspetto è fondamentale perché non si può sempre prevedere la sequenza e i tempi di interazione tra l'utente e il brand nei vari punti di contatto (ad esempio, il cliente può seguire il profilo Instagram in prima battuta, poi ricevere un volantino cartaceo con un coupon sconto e usare lo stesso per acquistare sul sito web).

L'integrazione tra online e offline permette di creare un ecosistema fatto di messaggi coerenti intorno al cliente, che si sentirà in questo modo in relazione con il tuo brand, a prescindere dal contesto.

# Capitolo 8.

## Le differenze principali tra imprenditore e libero professionista

Lungi da me voler fare un trattato su tutte le forme giuridiche possibili in Italia, in questo breve capitolo voglio darti una serie di informazioni base per evitare di rispondere alla domanda: «Come sei inquadrato?», con il classico: «Ho la partita IVA», che ti fa fare la figura dell'improvvisato, di colui che non ha ben capito quale posto occupi nel mondo.

Partiamo da questo concetto: chiunque effettui scambi di beni o servizi in modo continuativo ha una partita IVA! La partita IVA è una sequenza di 11 cifre che identifica univocamente un soggetto che esercita un'attività, di impresa o di lavoro autonomo, rilevante ai fini dell'imposizione fiscale indiretta.

Che si tratti di un imprenditore, un libero professionista, una società, o una cooperativa, tutti per operare in modo professionale e continuativo devono avere una partita IVA. Altrimenti, si tratta di persone che lavorano in maniera occasionale, come si suol dire, «in ritenuta d'acconto».

Il presupposto di base è che **se operi da solo**, cioè senza soci, puoi classificarti come **imprenditore individuale** o come **libero professionista**.

Invece la definizione di **società**, che si trova all'art. 2247 del Codice Civile, è questa: «*Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili*».

Le società devono essere formalizzate per atto pubblico di fronte a un notaio e si dividono in società di persone (le più comuni sono: **Società in Nome Collettivo** e **Società in Accomandita Semplice**) e società di capitali (le più comuni sono: **Società a Responsabilità Limitata** e **Società Per Azioni**).

La costituzione di una società ha un costo, che sale proporzionalmente a quanto la società è strutturata e a quanto tutela i singoli soci: quindi, è più abbordabile per le società di persone e molto più elevato per quelle di capitali, parliamo comunque di alcune migliaia di euro.

Nel caso in cui avessi in mente di costituirti in forma societaria, chiedi sempre consulenza a un

commercialista, per valutare tutti i pro e i contro delle varie opzioni: nella maggior parte dei casi, ti consiglio di scegliere per l'avvio una forma più semplice e meno onerosa (società di persone) per poi – eventualmente – passare a una forma più strutturata, quando il tuo business avrà raggiunto determinati livelli di fatturato (> 300.000,00€), altrimenti rischi di avere costi troppo elevati e rigidità gestionali poco consone al lancio di una nuova impresa.

Tieni presente, però, che esistono casi particolari per i quali, già in fase di startup, è più opportuno e/o conveniente costituirsi fin da subito nella forma di società di capitali.

Questo manuale è pensato in particolare per i lavoratori autonomi; quindi, di seguito approfondirò la differenza tra imprenditore e libero professionista.

## Quando sei imprenditore?

L'art. 2082 del Codice Civile definisce **imprenditore** «*chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della **produzione o dello scambio di beni e servizi***».

Questo significa che tutte le attività commerciali e artigiane si classificano per forza come impresa.

Per aprire un'impresa individuale, che viene anche definita «ditta individuale», oltre all'attribuzione del numero di partita IVA da parte dell'Agenzia delle Entrate, è necessario effettuare l'iscrizione presso il Registro Imprese della Camera di Commercio.

La **Camera di Commercio, Industria e Artigianato**, alla quale ci si riferisce anche usando l'acronimo **CCIAA**, è un ente pubblico che tutela posizioni e diritti considerati di interesse comune. Società e singoli operanti all'interno dello stato italiano, che svolgono attività economica sotto forma di impresa, sono tenuti per legge a richiedere agli uffici della Camera di Commercio, competenti per territorio, l'iscrizione al relativo Registro delle Imprese. Il **Registro Imprese** è una sorta di anagrafe, contenente tutti i dati relativi alle imprese (individuali e non) attive nel territorio italiano, che vengono identificate con un codice fiscale e una partita IVA. Si tratta dell'ente preposto a raccogliere le informazioni che le imprese sono obbligate, per legge, a rendere pubbliche a terzi.

L'iscrizione al Registro ha un costo, non molto elevato per le imprese individuali (si aggira intorno ai 100€) e prevede il pagamento periodico di un diritto annuale (per le ditte individuali ammonta a poco più di 50€, nel momento in cui viene redatto questo manuale).

La grande differenza rispetto al libero professionista è, in realtà, in termini contributivi, ossia

riguarda i versamenti che dovrai fare all'INPS per percepire in futuro la pensione. A meno che non eserciti attività industriali, l'imprenditore è obbligato a iscriversi alle gestioni commercianti o artigiani, che prevedono il versamento di una quota fissa annuale, che attualmente si aggira intorno ai 4.000€.

Il versamento è dovuto anche se non si realizza alcun fatturato; quindi, può risultare un po' oneroso in fase di avvio dell'attività. Oltre a questa quota fissa, se si supera un certo reddito minimo (attualmente fissato in circa 15.000€), si paga una quota percentuale aggiuntiva (non mi addentro ulteriormente nei numeri perché questi cambiano e si adeguano ogni anno).

Dal punto di vista fiscale, l'imprenditore individuale – sulla base di una serie di parametri – può avere accesso al regime forfettario, che consente di pagare un'aliquota decisamente agevolata rispetto al regime ordinario (questo non è consentito alle società). Nel momento in cui viene redatto questo manuale, l'aliquota fiscale può essere del 5% o del 15%, con un tetto massimo di fatturato annuo pari a 65.000€.

L'imprenditore che aderisce al regime forfettario non appone IVA sulle vendite e può chiedere una riduzione dei contributi dovuti pari al 35%: pertanto i contributi fissi da versare scendono a circa 2.600€.

## Quando sei libero professionista?

Come ti accennavo nel Capitolo 6, il libero professionista è un lavoratore autonomo che svolge prestazioni di tipo intellettuale e non attività manuale: è una persona che mette a disposizione della clientela le proprie conoscenze e la preparazione maturata a seguito di studi specifici.

Il Codice Civile nomina le professioni intellettuali all'art. 2229: «*La legge determina **le professioni intellettuali** per l'esercizio delle quali è necessaria **l'iscrizione in appositi albi o elenchi**. L'accertamento dei requisiti per l'iscrizione negli albi o negli elenchi, la tenuta dei medesimi e il potere disciplinare sugli iscritti sono demandati alle associazioni professionali, sotto la vigilanza dello Stato, salvo che la legge disponga diversamente*».

Il libero professionista deve (quasi sempre) iscriversi a un apposito albo o elenco: pensa agli avvocati, ai medici, agli architetti, agli ingegneri, ai commercialisti, ecc.

Dove esiste un albo di riferimento, esservi iscritto è requisito fondamentale per l'esercizio della propria attività: solitamente, è necessario superare un esame di Stato per l'iscrizione. Fino a quel



momento, il libero professionista non può validamente offrire la propria prestazione (se non in forma di praticantato). La violazione di questo obbligo fa perdere il diritto a essere retribuito per la prestazione effettuata e, in alcuni casi, può costituire perfino reato, in quanto si configura come abuso di professione.

Esistono comunque un sacco di attività che vengono definite professionali, avendo un carattere intellettuale, che non prevedono iscrizione ad albi: ad esempio, io sono laureata in Economia e Commercio, ma ho fatto a monte la scelta di non diventare commercialista, perché il tema fiscale mi annoia a morte. Lavoro dunque come consulente di business, avendone le competenze e un titolo di studio coerente, come professionista «non ordinistica».

Dal punto di vista contributivo, i professionisti iscritti agli albi versano i contributi alle relative casse professionali: gli architetti e gli ingegneri a Inarcassa, gli avvocati alla Cassa Forense, i medici all'Empam e via discorrendo. Spesso le aliquote sono più vantaggiose rispetto a quanto richiesto dall'INPS.

Invece, i professionisti senza albo di riferimento vengono iscritti alla cosiddetta «gestione separata dell'INPS»: a differenza di quanto ti ho detto per gli imprenditori, in questo caso non è prevista una quota fissa, ma si paga in percentuale sul reddito prodotto (al momento della stesura di questo manuale, l'aliquota di riferimento è pari al 25,98%).

Dal punto di vista fiscale, anche il libero professionista (a prescindere se ordinistico o meno) può avere accesso al regime forfettario, se il suo volume d'affari non supera i 65.000€, situazione assai probabile per un professionista all'inizio della sua carriera. Il professionista che aderisce al regime forfettario non appone IVA sulle vendite e non è obbligato alla fatturazione elettronica, vincolo a cui sono tenuti tutti i professionisti non forfettari e le società.

# Capitolo 9.

## Occhio alle regole!

Non mi piace fare la parte del grillo parlante, ma nella mia lunga esperienza di consulente per la creazione d'impresa, ho parlato tantissime volte con persone che avevano in mente di aprire le attività più disparate, non essendosi minimamente chieste se, per poterlo fare, fossero necessari requisiti professionali, autorizzazioni, iscrizioni ad albi e via dicendo.

In realtà, lasciando perdere il discorso delle iscrizioni agli albi, di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente, anche molte attività di tipo commerciale e artigianale necessitano di requisiti professionali che, per la maggior parte dei casi, possono essere acquisiti in tempi relativamente brevi e a costi abbastanza abbordabili (certo non paragonabili al dover seguire un corso di laurea).

Partiamo dal presupposto che in Italia abbiamo leggi statali che regolamentano la maggior parte delle attività d'impresa. A fianco di esse, però, ci sono leggi regionali che vanno a interpretare, calandola nella propria realtà, la normativa nazionale, a cui è necessario attenersi. Le leggi regionali sono spesso molto differenti da Regione a Regione e possono presentare parametri più o meno stringenti. A dirti la verità, mi è capitato in più di un'occasione di rendermi conto che anche la normativa regionale viene interpretata in modo differente in base al Comune sede dell'attività... Non voglio spaventarti, ma farti capire che è molto importante avere chiare le regole a cui dovrai attenerti, prima di volare troppo in alto con la fantasia!

Puoi trovare la maggior parte delle informazioni online, iniziando con una ricerca su Google, per poi approfondire sul sito ufficiale della tua Regione o Comune, sul sito della Camera di Commercio della tua città, o contattando il [SUAP](#), lo Sportello Unico delle Attività Produttive, che è presente in tutti i Comuni italiani e rappresenta il punto di contatto fondamentale fra imprese e istituzioni pubbliche, per sbrigare tutte le pratiche relative all'apertura e alla gestione aziendale. Il SUAP consente alle imprese di avere un referente pubblico unico per tutte le pratiche che devono sbrigare (pensa che la mia tesi di laurea nel 1999 verteva proprio sulla nascita di questo servizio!).

Come ti ho raccontato, vivo a Torino e lavoro principalmente in Piemonte: la Camera di Commercio di Torino, ad esempio, mette a disposizione gratuitamente online [una guida davvero molto](#)

[utile e completa](#) per avere tutte le informazioni e i riferimenti normativi per qualunque tipo di attività.

Ti consiglio di individuare un commercialista di riferimento, che ti possa affiancare nella ricerca e interpretazione di queste informazioni, ma ti suggerisco anche di essere proattivo e di informarti in prima persona, in modo da essere sempre consapevole di quello che ti succede intorno.

Come saprai, esistono anche le associazioni di categoria, specializzate in diversi ambiti, che possono supportarti in queste verifiche con consulenti qualificati: ti consiglio di rivolgerti all'associazione di categoria più coerente con il tuo progetto (ad esempio CNA per gli artigiani, ASCOM per i commercianti, Confesercenti per i pubblici esercizi e le attività turistiche, Coldiretti per le imprese agricole, ecc.).

## Requisiti professionali

Purtroppo, non è possibile presentare in questo manuale una situazione completa, perché la casistica è davvero troppo ampia, ma di seguito ti voglio segnalare i **requisiti professionali** legati alle attività maggiormente diffuse, che mi capita più spesso di supportare come consulente.

TIPO DI ATTIVITÀ	REQUISITO PROFESSIONALE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Commercio di generi non alimentari</li></ul>	Attività libera.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Commercio di generi alimentari</li><li>• Attività di somministrazione (bar, ristorante)</li></ul>	Necessario corso SAB (somministrazione alimenti e bevande) con superamento di esame finale, o esperienza precedente dimostrabile di alcuni anni come dipendente nel settore.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Street food</li><li>• Gastronomia</li><li>• Pasticceria</li></ul>	Attività libera per quanto riguarda la vendita di cibo da asporto prodotto artigianalmente, ma è richiesto il requisito SAB se si abbina la vendita di prodotti alimentari (si tratti anche solo di una bottiglietta d'acqua!). Attestato HACCP (acronimo di <i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i> ): si tratta di un insieme di procedure volte a tutelare il consumatore garantendo la salubrità degli alimenti.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estetista</li><li>• Parrucchiere</li></ul>	È necessario aver frequentato un corso triennale (solitamente due anni di teoria e uno di pratica in attività del settore) e aver superato un esame finale, che abilita alla direzione tecnica.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività artigianali non alimentari</li> <li>• Sartoria</li> <li>• Falegnameria</li> <li>• Lavorazione ceramica</li> <li>• Creazione di bijoux</li> </ul>	Attività libera.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione siti web</li> <li>• Social media manager</li> <li>• Consulenza</li> </ul>	Attività libera.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baby parking</li> <li>• Asilo nido</li> <li>• Ludoteca</li> </ul>	Laurea in Scienze della Formazione o dell'Educazione. Laurea in Psicologia. Altri titoli ritenuti idonei dalla normativa regionale.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bed &amp; Breakfast</li> <li>• Affittacamere</li> <li>• Attività ricettive</li> </ul>	Attività libera.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenzia di viaggi</li> <li>• Tour operator</li> </ul>	Titolo di direttore tecnico, che si acquisisce superando un esame o con comprovata esperienza documentabile nel settore per alcuni anni come dipendente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestra</li> </ul>	Laurea in Scienze Motorie in possesso del titolare, in alternativa è necessario individuare un preposto dotato del titolo (ti spiego qui sotto cosa si intende per preposto).

Tieni conto che, per la maggior parte dei requisiti richiesti, se non li possiedi puoi affidarti a un cosiddetto **preposto** o **direttore tecnico**. Si tratta di una persona che «presta» i suoi **requisiti professionali** a un'impresa in forma di **ditta individuale**, assumendosi, di fatto, la responsabilità del corretto svolgimento dell'attività. Il preposto, dunque, deve necessariamente possedere i requisiti tecnico-professionali richiesti per il settore di riferimento.

Solitamente, però, quando la figura del direttore tecnico non coincide con quella del titolare, è comunque necessario nominare una persona che sia presente, in pianta stabile e in maniera dimostrabile, all'interno dell'azienda. Può trattarsi di un amministratore, un socio lavoratore, un collaboratore familiare o, ancora, un dipendente (ma non un professionista o un consulente esterno). L'importante è che ci sia il cosiddetto rapporto di «immedesimazione» richiesto dalla legislazione (per maggiori dettagli, ti consiglio di verificare attentamente la normativa regionale di riferimento). Questo che cosa comporta? Sicuramente un innalzamento dei costi fissi (ne parleremo più avanti), perché dovrai pagare una persona, il più delle volte inquadrata come dipendente; oppure

passare a una forma giuridica societaria, cercando un socio in possesso dei requisiti. Tieni conto che questo genere di situazioni ti potrebbe mettere in una posizione di «sudditanza» nei confronti del preposto – senza il quale tu non sei titolato a svolgere la tua attività di impresa –, sia in termini economici, che in termini di responsabilità. Ti consiglio, quindi, di riflettere sempre molto bene su questa scelta e, piuttosto, di posticipare l'avvio dell'attività e seguire in prima persona i corsi abilitanti, che peraltro non sono da considerare come un mero adempimento, ma forniscono tutte le competenze necessarie per svolgere il tuo lavoro nel migliore dei modi, in maniera consapevole e responsabile nei confronti dei tuoi clienti.

## Requisiti dei locali sede dell'attività

I criteri da tenere in considerazione, dal punto di vista strategico e di mercato, per la ricerca del locale sede della tua attività, saranno esaminati nel prossimo capitolo.

Qui voglio metterti in guardia rispetto alla verifica puntuale che è necessario fare quando avrai individuato il locale giusto per te.

Anche da questo punto di vista, nei miei lunghi anni di consulenza ho visto le situazioni più strane!

Partiamo da una premessa quasi scontata: non tutte le attività possono essere svolte in tutti i tipi di locali. Tieni presente che gli immobili sono iscritti a catasto con una precisa destinazione d'uso (abitativo, ufficio, magazzino, commerciale, artigianale, garage, ecc.).

Riprendo la tabella precedente e ti fornisco un'indicazione di massima, ma verifica sempre prima con il tuo Comune di appartenenza!

TIPO DI ATTIVITÀ	DESTINAZIONE D'USO LOCALE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Commercio di generi non alimentari</li></ul>	Locale commerciale.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Commercio di generi alimentari</li><li>• Attività di somministrazione (bar, ristorante)</li></ul>	Locale commerciale.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Street food</li><li>• Gastronomia</li><li>• Pasticceria</li></ul>	Locale artigianale dotato di canna fumaria.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estetista</li><li>• Parrucchiere</li></ul>	Locale artigianale.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività artigianali non alimentari</li> <li>• Sartoria</li> <li>• Falegnameria</li> <li>• Lavorazione ceramica</li> <li>• Creazione di bijoux</li> </ul>	Locale artigianale.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione siti web</li> <li>• Social media manager</li> <li>• Consulenza</li> </ul>	Locale a uso ufficio. Coworking. Casa tua.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baby parking</li> <li>• Asilo nido</li> <li>• Ludoteca</li> </ul>	Locale commerciale con caratteristiche specifiche (disponibilità di spazio all'aperto, requisiti di accessibilità, ecc.).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bed &amp; Breakfast</li> <li>• Affittacamere</li> <li>• Attività ricettive</li> </ul>	Locale residenziale/abitativo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenzia di viaggi</li> <li>• Tour operator</li> </ul>	Locale commerciale. Locale a uso ufficio.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestra</li> </ul>	Locale commerciale. Locale artigianale. (Ci sono molte differenze, da Regione a Regione).

Queste verifiche devono sempre essere fatte scrupolosamente **prima di procedere con la firma del contratto d'affitto**, altrimenti è troppo tardi. In tutta onestà, ti devo dire che a volte gli agenti immobiliari non sono di grande aiuto in queste verifiche (non me ne vogliano gli agenti che invece lo sono!). Ho visto locali spacciati per artigianali e poi risultati a uso di edilizia popolare; locali pieni di abusi edilizi non dichiarati, che poi devono essere sanati a spese del nuovo locatario, insomma, meglio fare attenzione! Non costa niente prendere un appuntamento all'ufficio del catasto del Comune sede dell'attività, andarci con la piantina del locale, meglio se accompagnati dal proprio professionista di fiducia (architetto, ingegnere o geometra) ed effettuare tutte le verifiche del caso.

In molte situazioni è possibile chiedere al Comune il cambio di destinazione d'uso, ma è molto costoso (costa un tanto a metro quadro) e questa pratica deve essere onorata dal proprietario del locale, che non sempre ha voglia di spendere soldi (anzi, quasi mai!).

Per la maggior parte delle attività artigianali e di somministrazione è poi necessaria un'autorizzazione sanitaria da parte dell'ASL, che viene a verificare che gli spazi siano stati allestiti a norma di legge, rispettando tutte le regole vigenti.

Attenzione, quindi, a non fare di testa tua lavori in economia, ma cerca sempre il supporto di un

professionista del mestiere, altrimenti rischi di dover fare i lavori due volte. Ho visto spesso imprenditori non superare il vaglio dell'ASL ed essere costretti a rifare opere murarie e impianti dopo la verifica ispettiva, con un inevitabile aumento degli investimenti e l'accumulo di ritardo nell'avvio dell'attività.

Ancora una cosa: non dare per scontato di poter lavorare da casa, se non per attività professionali e di consulenza. Ad esempio, non puoi svolgere un'attività di commercio online e tenere la merce a casa tua, è necessario un locale commerciale o a uso magazzino dove stoccare i prodotti.

Stesso discorso per alcune attività artigianali (ad esempio: sartoria, produzione di biscotti, realizzazione di bijoux, ecc.): ti può sembrare fattibile in casa, e probabilmente lo è, ma devi sempre verificare con il Comune se ciò è ammesso e a quali condizioni.

# Capitolo 10.

## La scelta della location

### Premessa

Il lungo periodo di pandemia da Covid-19 ha influito non poco sui ragionamenti che devi fare rispetto alla scelta della sede della tua attività. Tanto per iniziare, moltissime imprese commerciali hanno dovuto modificare il proprio modo di lavorare, prediligendo il **delivery**, la **vendita da asporto** e l'**ecommerce**. Nella maggior parte dei casi, la scelta è stata obbligata: nei mesi di lockdown, le persone non potevano muoversi, se non per motivi specifici, e non gli era consentito entrare fisicamente nei punti vendita. Molte attività sono state costrette a restare chiuse al pubblico anche per lunghi periodi, con il risultato che chi ha saputo individuare nuovi canali per raggiungere i propri clienti ha retto il colpo (qualcuno ha addirittura migliorato le proprie performance), chi è rimasto ancorato al vecchio modo di lavorare ha avuto un tracollo finanziario che, purtroppo, ha portato moltissime attività al fallimento e alla conseguente chiusura.

Penso che tu ti stia chiedendo, come facciamo tutti, se si tornerà al punto di partenza, oppure se queste modifiche nelle abitudini di consumo diventeranno la cosiddetta «**nuova normalità**». Nessuno lo può dire: nel momento in cui viene scritto questo manuale, la crisi non è ancora conclusa, ma io onestamente ritengo che sarà impossibile tornare al 2019, come se fosse stato soltanto un brutto sogno collettivo.

**Moltissime persone lavorano in smartworking** e continueranno a farlo; alcuni avranno un senso di insicurezza e timore all'idea di condividere spazi angusti con molte persone, che si protrarrà ben oltre la risoluzione della crisi; il modo di viaggiare sarà completamente ripensato, per non parlare dell'ecommerce.

**L'ecommerce è diventato un canale di vendita primario:** gli *store* fisici della maggior parte dei settori merceologici non hanno potuto accogliere regolarmente i propri clienti e moltissime persone si sono riversate sui canali digitali per effettuare le proprie spese quotidiane e anche quelle extra. Credo fermamente che per un esercizio commerciale oggi sia fondamentale considerare il digitale come un grande alleato, perché i suoi potenziali clienti passano la maggior parte del



tempo in compagnia dei propri smartphone e tablet sulle piattaforme social, su siti web di informazione e sulle app.

## Che valutazioni fare?

Fatta questa lunga premessa, se il progetto di impresa che hai in mente è indissolubilmente legato a una location fisica come punto di incontro con il tuo cliente, inizia a ragionare sul fatto che la collocazione è un problema di rilevanza strategica da affrontare.

La criticità di questa scelta deriva dal fatto che la posizione del punto vendita sul territorio influenza fortemente la composizione stessa dei flussi di domanda che si rivolgeranno al tuo negozio. Se la scelta venisse effettuata in maniera errata, la conseguenza diretta potrebbe essere il fallimento del progetto.

Il successo della gestione di un punto vendita dipende da molti fattori, è fondamentale riuscire a conciliare la scelta del luogo più idoneo con la capacità di adattare la tua offerta al «micro mercato» di zona. Per questi motivi, ti consiglio di valutare attentamente:

1. la **coerenza** dell'area presa in considerazione **con il tuo business**: se intendi aprire un bar per la pausa pranzo, devi cercare una location vicina a sedi di uffici (con lavoratori non in smartworking!), aziende, università; se intendi aprire una boutique di tendenza dovrai collocarti in una zona commerciale, di forte passaggio, preferibilmente di interesse turistico; se intendi aprire una cartoleria è necessario essere vicino a plessi scolastici e via discorrendo;
2. la **presenza di concorrenti**: in generale, non ti conviene posizionarti troppo vicino ad attività simili alla tua, perché sarai sempre visto come quello che è arrivato dopo. Quindi, o crei qualcosa di davvero dirompente e innovativo, o sarà più faticoso erodere la base di clienti dei tuoi competitor. Devo segnalarti, però, che esiste anche la cosiddetta logica dei distretti che, per alcune tipologie di attività, deve essere presa in considerazione. Pensa, ad esempio, ai quartieri della «movida»: in quel caso, i clienti sanno che in un determinato distretto sono presenti ristoranti, locali notturni, cocktail bar e tutti i divertimenti che cercano. Sarà per loro molto più comodo parcheggiare l'auto una sola volta e poi, spostandosi a piedi, girare più locali nella stessa serata. In questo caso, attività simili alla tua, concentrate nella stessa zona,

portano clienti anche a te, perché tutte insieme costituiscono un punto di attrazione per un determinato target di consumatori;

3. il **numero e il tipo di consumatori** che frequentano il luogo preso in considerazione:

quando hai individuato un posto che ti piace, gioca all'agente segreto, appostati in orari e giorni diversi della settimana, osserva la «fauna» locale, cerca di capire se c'è passaggio di persone e se ti sembrano simili al cliente ideale su cui hai costruito il tuo pacchetto di offerta (vedi Capitolo 3). Se ci sono competitor diretti nell'area, cerca di capire se lavorano, quanto lavorano e in quali orari/giorni della settimana.

Le scelte di localizzazione, purtroppo, sono molto rigide: errori effettuati durante questa fase sono difficilmente reversibili e gli interventi correttivi determinano costi notevoli e svantaggi piuttosto rilevanti.

Ho visto troppe persone partire d'istinto e fermare un locale perché comodo, o vicino a casa, perché se ne sono innamorate, oppure perché: «L'affitto è basso e non importa se non c'è tanto passaggio».

**Sbagliare location significa non lavorare** e doversi trasferire dopo pochi mesi. Questo comporta il raddoppio delle spese per l'allestimento dei locali, penali salate da dover pagare al proprietario dei muri, maggiori spese di intermediazione da versare all'agente immobiliare e via scorrendo. Senza dimenticare la probabile perdita del piccolo pacchetto clienti che si fosse eventualmente riusciti a fidelizzare.

Proprio per le considerazioni fatte prima, ti sconsiglio di partire con l'acquisto di un locale, anche se ne avessi la possibilità economica. Meglio iniziare con un contratto di locazione: la bontà e la correttezza di una location viene dimostrata nel tempo.

Potrai valutare l'acquisto dell'immobile solo dopo un medio periodo, che ti consenta di essere certo della tua scelta. Ricordati che nelle grandi città i quartieri diventano trendy, ma passano anche velocemente di moda, si possono dequalificare per ragioni di ordine pubblico, per prolungati lavori infrastrutturali che bloccano il traffico, o per mille altre ragioni non prevedibili.

Nelle città nulla è immobile, viceversa tutto è in continua evoluzione: ciò che andava bene cinque anni fa, non è detto che sia adatto alla situazione odierna e in prospettiva futura; quindi, è importante essere sempre molto informati e attenti a tutto ciò che ci accade intorno.

# **Capitolo 11.**

## **L'imprenditore non è un'isola: organizzazione, fornitori e partner**

Una volta chiariti tutti gli aspetti di mercato, individuata la tua proposta di valore, il tuo target di riferimento e i canali attraverso i quali intendi raggiungere i tuoi clienti, è necessario ragionare in modo molto pratico e concreto su quale organizzazione dare alla tua attività.

I ragionamenti legati all'organizzazione sono importanti per tutti i tipi di impresa ma, chiaramente, più l'attività è strutturata, più è necessario approfondire e pianificare nel dettaglio gli aspetti gestionali, operativi e produttivi.

Di seguito, qualche consiglio tratto dalla mia esperienza di consulente su organizzazione del lavoro, fornitori e partner per le tre macrocategorie che stiamo analizzando in particolare in questo manuale: liberi professionisti, commercianti e artigiani.

### **Se sei un libero professionista**

#### **Organizzazione**

Se sei un libero professionista e ti occupi, ad esempio, di attività di consulenza, formazione, oppure di realizzazione di siti web, social media marketing, ecc. probabilmente in fase iniziale sceglierai una location poco costosa. Direttamente casa tua, se ci sono le condizioni per lavorare con concentrazione, oppure uno spazio in coworking, se la tua situazione abitativa non te lo permette, o se preferisci andare fisicamente fuori a lavorare per avere maggiori stimoli e contatti umani.

Ti consiglio di ragionare su una «scansione tipo» della tua settimana lavorativa, ossia cerca di pianificare in linea di massima:

- quante ore dedicare all'attività **commerciale** e di autopromozione (che sicuramente in fase di avvio ti impegnerà molto);
- quante ore dedicare alla parte **amministrativa**: fatturazione, recupero crediti, contabilità, gestione dei rapporti con il commercialista, ecc.;
- quante ore dedicare alla fase **produttiva**, ossia il vero e proprio svolgimento del tuo lavoro, la cosa per cui i clienti ti pagano, che sicuramente dipenderà da quanti clienti riesci a prendere.

È davvero importante calcolare a priori il tempo medio di realizzazione dei diversi servizi che offri: è fondamentale avere chiare queste tempistiche, per evitare di prendere troppi clienti tutti insieme e non essere poi in grado di consegnare il lavoro nei tempi prestabiliti.

Questa valutazione è fondamentale anche per fissare la tua politica dei prezzi, che nelle attività professionali si basa inevitabilmente sulle ore/giornate di lavoro che il freelance dedica alle varie commesse (vedi Capitolo 6).

Quasi sempre il cliente che contatta un professionista vuole il lavoro «per ieri», quindi è importante avere chiaro il proprio flusso di lavoro, dare le giuste priorità e, se le cose vanno davvero bene, poter dire chiaramente al tuo cliente che le tempistiche di realizzazione del lavoro ammonteranno a tot giorni/mesi, ma che tu prima di tre mesi – ad esempio – non sei in grado di iniziare. A quel punto, se il cliente vuole proprio te, si metterà in coda e attenderà il suo turno. I professionisti più richiesti chiedono comunque il versamento di un anticipo, in modo da riservare uno slot di tempo a quel cliente, anche se il lavoro inizierà nei mesi successivi.

## Partnership

Nella mia esperienza di consulente freelance, è molto facile saturare la propria capacità produttiva: quando lavori da solo, la situazione classica è di essere pieno di lavoro in un certo periodo e di non avere commesse in un altro. È davvero raro che i clienti si auto-distribuiscano in modo regolare nel tempo!

Osserva con attenzione, man mano che vai avanti con la tua attività, le eventuali stagionalità che riesci a individuare, in modo da pianificare meglio il tuo tempo lungo tutto il corso dell'anno.

Ad esempio, nel mio lavoro di consulente per il business plan, fin dal primo anno di lavoro da freelance ho osservato tre momenti principali in cui mi arrivavano più richieste: settembre, febbraio e maggio. Mi sono chiesta perché. Dopo un po' di tempo, ho capito che, chi vuole creare

una nuova impresa, il più delle volte intende aprire l'attività a gennaio (inizio d'anno), ma anche a maggio o a settembre, il periodo precedente e successivo alle vacanze estive. Per questo motivo, l'aspirante imprenditore si muove per tempo e cerca il professionista che lo assista nei mesi immediatamente precedenti l'apertura.

In questi momenti di picco, per non perdere il cliente e soddisfare comunque le sue aspettative, si può attivare una **partnership** con un tuo pari. In questo modo, puoi passare il cliente al tuo collega (sempre che il cliente accetti), che potrebbe riconoscerti una percentuale per la segnalazione (stessa cosa potrebbe succedere, viceversa, quando sarà lui a essere troppo carico di lavoro).

Oppure, puoi decidere di lavorare a quattro mani su un progetto, per essere comunque presente in prima persona e tenere il cliente legato a te e al tuo brand, oltre a non perdere un'occasione di vendita.

## **Fornitori**

I fornitori principali dei liberi professionisti sono solitamente il commercialista, l'avvocato (per la redazione dei contratti e ahimè per il recupero crediti), il web designer per il sito, eventualmente il social media manager se si decide di affidare a terzi la strategia di comunicazione social; e ancora fornitori di software ed enti di formazione per l'aggiornamento professionale.

Ti consiglio di informarti sempre prima sulle eventuali dilazioni di pagamento che puoi ottenere dai tuoi fornitori, in modo da tentare di allinearle con le tempistiche con cui i tuoi clienti pagano te, ed evitare di avere problemi di liquidità.

## **Se sei un commerciante**

### **Organizzazione**

La casistica delle attività commerciali è davvero molto ampia: dalla vendita in sede fisica di generi alimentari e non, all'attività di somministrazione (bar e ristorante), fino all'e-commerce. Tutte queste attività si definiscono commerciali ma, chiaramente, si strutturano in modo ben diverso l'una dall'altra.

Pensando alle attività in sede fisica, è molto probabile che non potrai gestire la tua impresa in

solitaria: solo un piccolo negozio può, in casi limite, essere gestito da una persona sola. Devi sempre tenere conto che, nella vita, possono manifestarsi situazioni e problemi che potrebbero non consentirti di essere sempre presente in negozio: tutti possiamo avere l'influenza, una visita medica importante, un impegno familiare e via discorrendo.

Non puoi pensare di tenere chiuso il tuo negozio negli orari di normale apertura: questo può risultare molto negativo dal punto di vista del cliente, che arriva di fronte alla vetrina e trova la serranda abbassata. Oltre alla tua mancata vendita, il cliente avrà inevitabilmente un'immagine negativa del tuo brand, penserà che tu non sia affidabile e troverà ben presto un concorrente a cui rivolgersi in alternativa.

Ricordati che il passaparola negativo viaggia molto più veloce di quello positivo, per cui un cliente insoddisfatto può diventare un boomerang per l'immagine del tuo brand!

Se non puoi permetterti un dipendente nella fase iniziale, ragiona sulla ricerca di un collaboratore occasionale che ti possa sostituire all'occorrenza, un coadiuvante familiare, o sulla stipula di un contratto «a chiamata», che ti consenta di assumere un dipendente e di attivare la sua collaborazione in modo intermittente (tieni presente che questa formula è consentita solo per alcune attività, in particolare nel campo della ristorazione e nel turismo).

Se il punto vendita è di medie o grandi dimensioni, è giocoforza necessario avere dei dipendenti, perché il locale deve essere adeguatamente presidiato, sia per fornire assistenza alla vendita, sia per controllare che non avvengano furti.

Le attività che un commerciante deve portare avanti quotidianamente comprendono:

- la gestione dei fornitori (selezione dei prodotti, esposizione della merce, prezzi, vetrine, pagamenti, ecc.);
- gli aspetti commerciali (gestione del processo di vendita, del sito web, dei profili social, organizzazione di eventi, programmazione di saldi e vendite promozionali);
- gli aspetti gestionali (amministrazione, gestione dei rapporti con il commercialista, buste paga dei dipendenti, ecc.).

Se hai in mente di aprire un'attività di somministrazione, sarà inevitabile l'assunzione di personale dipendente: sulla base delle dimensioni del locale e della quantità di coperti da gestire, dovrai pianificare attentamente il numero di dipendenti, le relative competenze e mansioni, l'organiz-

zazione dei turni di lavoro (compresi i festivi, perché queste attività sono sempre aperte, quindi è necessario dedicare un budget importante al personale).

Non vado oltre sulle indicazioni relative a questo settore, perché è un contesto molto complicato, rispetto al quale sarebbe necessario dedicare un manuale ad hoc (tra l'altro ce ne sono moltissimi in commercio davvero validi).

La ristorazione, se gestita professionalmente, è una scienza esatta, molto più di quanto siamo disposti a credere nel momento in cui ci rechiamo al ristorante con gli amici per passare un momento di relax. Dietro le quinte c'è un'organizzazione incredibile, che prevede tempistiche che vanno ben al di là degli orari di apertura.

## **Partnership**

Per quanto riguarda le attività commerciali, è più frequente instaurare partnership con attività complementari, piuttosto che con attività simili, dove si configura più spesso una situazione di concorrenza. In realtà, dipende moltissimo da come ragionano le persone ed è superfluo dirti che è sempre meglio operare in un'ottica di collaborazione, che non in una di contrapposizione, che non agevola nessuno.

Pensa a un bed&breakfast che si appoggia a un bar sotto casa per le colazioni degli ospiti; a due ristoranti molto in voga che si indirizzano reciprocamente i clienti quando sono pieni; a un negozio di calzature che collabora con una boutique, completando gli outfit delle clienti, ecc.

## **Fornitori**

I fornitori delle attività commerciali possono essere davvero moltissimi. In linea di massima, più un'attività è strutturata e complessa, più necessita di appoggiarsi a fornitori di prodotti e di servizi.

Oltre al commercialista e all'avvocato, sicuramente sarà necessario un consulente del lavoro, un consulente sulla sicurezza, l'ottenimento dell'attestato HACCP (se attività alimentare), ecc.

Oltre a tutti i fornitori già citati nel caso dei freelance per gli aspetti legati alla comunicazione, i commercianti devono considerare anche tutti i fornitori di prodotti finiti. In questo caso, ipotizzando che si tratti di un'attività che vende direttamente al pubblico, normalmente le dilazioni di pagamento sono più favorevoli all'imprenditore rispetto a chi opera B2B, in quanto il cliente finale paga immediatamente (vi siete mai alzati dal tavolo di un ristorante senza pagare?) mentre i forni-

tori continuativi offrono mediamente dilazioni a 30-60-90 giorni, per cui il flusso di cassa è spesso favorevole all'imprenditore.

## **Se sei un artigiano**

### **Organizzazione**

Se sei un artigiano e quindi realizzi con le tue mani i prodotti che vendi, oltre a tutte le considerazioni fatte in merito alle attività commerciali, devi tenere conto dei tempi di produzione dei diversi prodotti che vuoi offrire sul mercato.

È fondamentale che, ancora prima di aprire la tua impresa, tu abbia cronometrato le tempistiche di realizzazione dei tuoi prodotti, che si tratti di torte e pasticcini, di abiti sartoriali, o di mobili in legno. Devi avere ben chiare le ore necessarie a completare la produzione.

Questo per almeno tre buone ragioni:

1. conoscere la massima capacità produttiva della tua azienda, per sapere qual è il fatturato massimo raggiungibile (anche se, purtroppo, nessuno ti assicura che il mercato sia in grado di assorbire tutta la tua produzione);
2. organizzare il lavoro tuo e di eventuali dipendenti e collaboratori, che potrai inserire proprio sulla base dei tempi di lavorazione necessari;
3. stabilire una politica dei prezzi coerente, che tenga conto non solo del costo delle materie prime, ma anche del tempo necessario alla lavorazione (ti rimando a quanto detto nel Capitolo 6).

L'artigiano è forse il tipo di imprenditore che deve maggiormente tenere sotto controllo gli aspetti organizzativi e gestire con estrema attenzione il rapporto con fornitori ed eventuali partner commerciali. Infatti, oltre a tutte le attività che devono essere gestite dai commercianti (fase di vendita, gestionale, amministrativa e commerciale), questi ultimi non rivendono un prodotto già pronto, ma lo realizzano essi stessi, spesso e volentieri su commessa, personalizzando quindi la produzione in base alle specifiche richieste della clientela. Pensa, ad esempio, a un falegname, un



sarto, un gioielliere: una produzione non standardizzata è più lenta, perché ogni volta è necessario accordarsi con il cliente, progettare il prodotto e realizzarlo come pezzo unico, mentre le produzioni in serie consentono una razionalizzazione dell'organizzazione produttiva e la possibilità di ottenere economie di scala.

Gli artigiani che realizzano prodotti alimentari (pasticcerie, gastronomie, gelaterie, ecc.) normalmente hanno un ventaglio di offerta predefinito che deve essere pronto da offrire ai clienti in particolari momenti della giornata. Per loro è fondamentale pianificare il momento in cui effettuare gli approvvigionamenti di materie prime, la fase di lavorazione, gli eventuali tempi in cui le preparazioni alimentari devono essere infornate, oppure congelate, o comunque devono «riposare» prima di poter essere vendute. In questi casi, se non ti organizzi bene e non hai il supporto che ti occorre, rischi di non avere merce da esporre nel momento in cui il cliente desidera acquistarla, con conseguente mancata vendita e discredito del brand.

## **Partnership**

Valgono le considerazioni fatte per i commercianti.

## **Fornitori**

Valgono in linea di massima le considerazioni fatte per i commercianti.

Da notare, però, che gli artigiani si relazionano con fornitori di materie prime e di semilavorati necessari alla creazione del prodotto artigianale: è per loro ancora più strategica, pertanto, la razionalizzazione delle tempistiche di fornitura, per non essere costretti a rimanere fermi e a non poter produrre.

Non sempre l'artigiano vende B2C, ma spesso ha clienti business: in questo caso, vale il discorso fatto per i liberi professionisti, ossia di tentare di allineare le tempistiche di pagamento dei fornitori con quelle con cui pagano i clienti, per evitare di incappare in seri problemi di liquidità.

# Capitolo 12.

## Gli investimenti: cosa ti occorre per partire e quanti soldi ti servono

### Premessa

Da questo momento in avanti parliamo di numeri: non ti spaventare, non tirare il freno a mano convinto che non ci capirai nulla, non alzare barricate di autodifesa davanti al foglio Excel!

Il mio metodo è in grado di farti capire i numeri in modo semplice e naturale, ma soprattutto di farti comprendere che dietro ai numeri ci sono delle cose concrete: sono la semplice rappresentazione di fatti reali con cui avrai a che fare tutti i giorni della tua vita da imprenditore.

Non puoi delegare tutta la faccenda al tuo commercialista, come ho visto fare tante volte: il tuo consulente ti segue dal punto di vista fiscale, è disponibile a darti indicazioni gestionali, ma non si sostituisce a te quotidianamente nell'analisi dei dati. Devi essere in grado di farlo tu stesso, altrimenti rischi di avere delle brutte sorprese alla fine dell'anno, quando ti verrà consegnato il bilancio e scoprirai di essere in perdita. Devi sempre avere il polso della situazione, mese dopo mese, ed essere in grado di correggere la rotta, se necessario.

Scrivere un business plan, come ti ho detto all'inizio di questo libro, significa avere una direzione da seguire: è molto probabile che, nella realtà, le cose non andranno esattamente come pianificato, perché tutto è mutevole, tutto cambia continuamente, ma avere ipotizzato dei numeri ti consente di poterli confrontare con i dati reali a consuntivo e di apportare le dovute modifiche, quando opportuno.

Per fare una pianificazione economico-finanziaria, normalmente, **si fa riferimento a un arco temporale di tre anni**, che può essere definito «medio termine» e che coincide con la cosiddetta «fase di startup» dell'impresa.

Oggi non ha senso guardare al di là dei tre anni, perché rischia di essere pura fantascienza: la brutta esperienza Covid-19 ci ha insegnato che pianificare a lungo termine è del tutto inutile, perché i mercati cambiano sempre più velocemente, il mondo è interconnesso e questo accelera i pro-

cessi di trasformazione, sia in termini tecnologici, sia rispetto alle attitudini dei clienti, che sono molto meno statici e sempre più rapidi e reattivi nel modificare le proprie abitudini di consumo.

## Gli investimenti

Dopo avere ragionato e pianificato l'organizzazione del tuo lavoro, come abbiamo visto nel capitolo precedente, sei pronto per stilare l'elenco dei beni strumentali necessari all'avvio e alla gestione a medio termine della tua attività.

Non è nulla di diverso da quando fai la lista della spesa!

Rifletti su cosa ti serve per produrre, gestire la tua attività, comunicare e vendere.

Se cerchi su Google la definizione di «bene di investimento» (o bene strumentale, o cespite, che sono tutti sinonimi), quella che troverai più frequentemente è questa: «I beni di investimento sono i beni acquistati dalle imprese al fine di impiegarli nel processo produttivo per un periodo superiore all'anno».

Si tratta quindi di strumenti, tangibili o intangibili, che acquisterai una volta sola e grazie ai quali sarai in grado di lavorare per un certo numero di anni, fino a che quel bene non sarà divenuto obsoleto e dovrà essere sostituito.

Ad esempio, per una consulente come me, i beni di investimento necessari per lavorare sono pochi: un PC, una stampante/scanner e uno smartphone; già l'automobile – al giorno d'oggi – può non essere più così indispensabile.

Mi è però necessario un sito web, e anche questo è considerato un bene di investimento (intangibile), perché, una volta realizzato, dura un certo numero di anni (di norma 3, massimo 5), ma nel frattempo dovrà essere periodicamente aggiornato.

In generale, più un'attività è strutturata, più sarà corposo il suo corredo di beni strumentali: pensa a un'impresa di produzione industriale, un artigiano, un ristorante. In questi casi, è necessario dotarsi anche di un bene immobile per la sede dell'attività, da considerarsi investimento soltanto se si decide di acquistarlo.

Poi ci sono impianti, macchinari, attrezzature, arredamento, automezzi, hardware e software, ecc.

Ma partiamo da una distinzione fondamentale, quella tra beni immateriali e beni materiali o tangibili.

I **beni immateriali**, o intangibili, rappresentano beni che non puoi toccare con mano, ma che costituiscono a tutti gli effetti beni durevoli per la tua impresa: le spese di costituzione della società, il sito web, brevetti e marchi, avviamento commerciale, software, ecc.

I **beni materiali**, o tangibili, sono invece rappresentati da queste macrocategorie:

- terreni e fabbricati (è molto raro che vengano acquistati da una piccola impresa);
- impianti (ristrutturazioni, impianto elettrico, idraulico, condizionatore, allacciamento delle utenze, ecc.);
- macchinari (variabili in base al tipo di attività);
- attrezzature (variabili in base al tipo di attività);
- hardware (PC, stampante, fotocopiatrice, registratore di cassa, tablet, ecc.);
- arredamento;
- automezzi.

## Il concetto di ammortamento

Siccome nessun bene dura in eterno, si dice che i beni strumentali siano soggetti a un processo di **ammortamento**: cosa significa? Che ogni anno i tuoi beni strumentali invecchiano e subiscono una perdita di valore. In pratica, l'ammortamento è la **procedura di calcolo** della perdita di valore di un bene strumentale, che corrisponde all'importo della riduzione di valore del bene nel corso dell'anno commerciale.

L'ammortamento è un **procedimento amministrativo-contabile** attraverso il quale il costo di un bene viene ripartito nel corso di più esercizi: attraverso questa procedura, il costo dei beni viene spalmato su più anni in base alla loro durata economica.

Ti faccio un esempio concreto. Se hai bisogno di acquistare un PC per svolgere la tua attività, puoi prudenzialmente immaginare che duri tre anni. Se lo paghi 1.200€ all'acquisto, farai questo calcolo:

$$1.200€ : 3 = 400€$$

Ogni anno dovrai accantonare 400€ nel «fondo ammortamento» in modo che, alla fine del terzo anno, quando il tuo PC non sarà più efficiente, avrai messo nuovamente da parte 1.200€ per acqui-

starne uno nuovo.

## Esempio

Per facilitare la comprensione, ho deciso di presentarti un esempio concreto, che porteremo avanti per tutti i capitoli dedicati all'analisi economico-finanziaria.

Si tratta del caso di Irene, una **giovane stilista emergente** di 25 anni che, dopo aver frequentato il corso professionale di stilista, modellista e sarta e aver avuto diverse esperienze come apprendista, ha deciso di realizzare il suo sogno e aprire il proprio atelier a Torino. Parleremo quindi di un'attività artigianale.

**Capitolo dopo capitolo, ti spiegherò prima la teoria e a seguire un esempio pratico, con dati reali legati al progetto di Irene.**

Partiamo dagli **investimenti**: come anticipato, vedremo cosa Irene deve acquistare nei primi tre anni di attività.

Per rendere tutto più chiaro ho creato una tabella su Excel in cui andremo a organizzare le varie voci, composta da:

- una colonna, in cui si inserisce una breve descrizione del bene strumentale;
- tre colonne, che rappresentano i primi tre anni di attività, in cui si inserisce il valore di acquisto del bene, in base all'anno in cui si prevede di effettuare l'investimento;
- tre colonne, dove inserire la durata prevista del bene strumentale (in numero di anni);
- tre colonne, dove viene inserito il calcolo dell'ammortamento (valore di acquisto diviso per il numero di anni di vita utile del bene strumentale).

È necessario procedere all'inserimento del prezzo da preventivo (al netto dell'IVA) dei beni da acquistare nella colonna corrispondente all'anno in cui si prevede di effettuare l'acquisto, e provare a immaginare la durata di vita utile di ciascun bene strumentale, per poter calcolare l'ammortamento. Utilizzando un file Excel, basta inserire la formula che ti ho indicato prima e il gioco è fatto!

Ti faccio notare che, nonostante la tabella presenti solo i primi tre anni di attività, la durata prevista per ciascun bene può essere anche superiore ai tre anni, bisogna ragionare caso per caso in modo analitico: nello schema qui sotto puoi vedere cosa accade nei primi tre anni di attività, ma ci sono beni (ad esempio la registrazione del marchio, gli allacciamenti delle utenze, i macchinari)

che hanno una durata superiore ai tre anni.

Il calcolo da inserire è sempre dato dal valore di acquisto diviso per gli anni presunti di vita utile del bene.

Vediamo, dunque, cosa occorre a Irene per mettere in piedi l'atelier:

DESCRIZIONE	IMPORTO			DURATA IN ANNI			AMMORTAMENTO		
	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>									
<i>Brevetti, opere d'ingegno, licenze e marchi</i>									
Licenze e marchi	2.100,00			10			210,00	210,00	210,00
Sito internet	1.000,00			3			333,33	333,33	333,33
<b>Totale</b>	<b>3.100,00</b>	-	-				<b>543,33</b>	<b>543,33</b>	<b>543,33</b>
<i>Software</i>									
Software		1.000,00			3		-	333,33	333,33
<b>Totale</b>	-	<b>1.000,00</b>	-				-	<b>333,33</b>	<b>333,33</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>									
<i>Impianti e macchinari</i>									
Allacciamenti	300,00			12			25,00	25,00	25,00
Ristrutturazione	3.000,00			5			600,00	600,00	600,00
Antifurto	1.500,00			5			300,00	300,00	300,00
Macchina da cucire	1.000,00			7			142,86	142,86	142,86
Taglia e cuci professionale	1.600,00			7			228,57	228,57	228,57
Ferro da stiro professionale	500,00			7			71,43	71,43	71,43
Asse da stiro professionale	500,00			7			71,43	71,43	71,43
Intelatrice	600,00			10			60,00	60,00	60,00
<b>Totale</b>	<b>9.000,00</b>	-	-				<b>1.499,29</b>	<b>1.499,29</b>	<b>1.499,29</b>
<i>Attrezzatura</i>									
Macchina da cucire da appoggio	1.000,00			7			142,86	142,86	142,86
<b>Totale</b>	<b>1.000,00</b>	-	-				<b>142,86</b>	<b>142,86</b>	<b>142,86</b>
<i>Attrezzatura informatica</i>									
PC	900,00			3			300,00	300,00	300,00
Stampante	50,00			3			16,67	16,67	16,67
Registratore di cassa	800,00			3			266,67	266,67	266,67
<b>Totale</b>	<b>1.750,00</b>	-	-				<b>583,34</b>	<b>583,34</b>	<b>583,34</b>
<i>Arredamento</i>									
Arredamento magazzino	1.100,00			10			110,00	110,00	110,00
Arredamento punto vendita	2.000,00			10			200,00	200,00	200,00
<b>Totale</b>	<b>3.100,00</b>	-	-				<b>310,00</b>	<b>310,00</b>	<b>310,00</b>
<i>Altri immobilizzi</i>									
Manichini	600,00			10			60,00	60,00	60,00
Insegna	600,00			12			50,00	50,00	50,00
<b>Totale</b>	<b>1.200,00</b>	-	-				<b>110,00</b>	<b>110,00</b>	<b>110,00</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>19.150,00</b>	<b>1.000,00</b>	-				<b>3.188,82</b>	<b>3.522,15</b>	<b>3.522,15</b>

Come vedi, al fondo della tabella sono inseriti i totali: gli investimenti che Irene deve effettuare per aprire l'atelier ammontano a 19.150,00€ al netto dell'IVA nel primo anno, 1.000,00€ nel secondo e zero nel terzo anno. In particolare:

- registrazione marchio sia in Italia che all'estero e costruzione del sito internet per 3.100,00€;
- impianti per 9.000,00€ necessari per l'allacciamento delle utenze, un minimo di ristruttura-

zione e diversi macchinari professionali;

- attrezzature per 1.000,00€ per l'acquisto di una seconda macchina da cucire;
- attrezzatura informatica per 1.750,00€ per l'acquisto di PC, stampante, registratore di cassa;
- arredamento per un valore di 3.100,00€;
- insegna e manichini per 1.200,00€.

Il valore complessivo degli ammortamenti, calcolato sempre al fondo della tabella, sarà di circa 3.200€ nel primo anno e 3.500€ nel secondo e terzo.

Irene dovrà pertanto tenere conto anche di questa cifra da ammortizzare ogni anno, oltre a calcolare costi fissi e costi variabili (che saranno analizzati nei prossimi capitoli).

## Il fabbisogno finanziario

Quando avrai fatto anche tu le somme al fondo della tua tabella, ti sarà chiaro quanto capitale ti occorre per coprire il piano degli investimenti.

Ti suggerisco di calcolare questa cifra per eccesso e non per difetto, in modo da essere pronto a eventuali oscillazioni di prezzo o – nel caso di preventivi legati a lavori di ristrutturazione – all'aumento delle spese in corso d'opera.

Ti consiglio di tenere conto di una necessità finanziaria più ampia, che copra anche:

- **IVA:** nel prossimo capitolo ti svelerò i segreti di questa imposta, sappi però che devi calcolare il 22% in più di aliquota IVA sui beni che devi acquistare (a meno che il prezzo ti sia stato presentato dal fornitore con IVA inclusa);
- **spese legate al locale:** se affitti un locale, di solito devi versare alcune mensilità come garanzia al proprietario (solitamente almeno tre mesi di anticipo, se non viene richiesta addirittura una fidejussione, ossia la sottoscrizione di un contratto mediante il quale una persona garantisce, con il proprio patrimonio, l'adempimento di un'obbligazione contratta da altra persona. Inoltre, dovrai provvedere al pagamento dell'agente immobiliare, se è intervenuto nella trattativa, il cui costo è quantificabile in genere in due mensilità);
- **spese per il magazzino:** se svolgi un'attività commerciale, soprattutto nel caso di beni non

alimentari (una boutique, un negozio di arredamento, ecc.), la prima fornitura di magazzino può rappresentare una cifra molto importante. È difficile che i tuoi fornitori ti concedano dilazioni di pagamento al primo ordine: nella mia esperienza, il pagamento è anticipato, o al massimo contestuale alla consegna; quindi, devi calcolare anche questa voce da aggiungere a quella per gli investimenti;

- **un polmone finanziario** per la copertura dei costi fissi dei primi mesi di attività (6 mesi sono da ritenersi sufficienti): quando apri un'attività, è raro avere la fila di clienti fuori dal negozio nel momento in cui alzi la serranda, ma la clientela deve essere via via conquistata, sostenendo spese commerciali e pubblicitarie e dovendo comunque pagare affitto, utenze, dipendenti, ecc.

Spesso, purtroppo, le micro e piccole imprese quando partono non riescono a coprire anche questa cifra, ma sarebbe meglio poterlo fare, per aumentare la propria area di sicurezza!

Quando avrai chiaro il totale definitivo, dovrai capire come far fronte a queste uscite. Le possibilità che ti si presentano sono principalmente:

- **capitale proprio** e di eventuali soci;
- **finanziamenti a medio-lungo termine**, anche detti mutui che, nel caso delle imprese, solitamente hanno una durata massima di 5-6 anni e si consigliano per la copertura di spese certe, ossia proprio per l'acquisto dei beni strumentali. I tassi normalmente non sono elevatissimi (salvo che la banca non intraveda un eccessivo rischio nel concedere il prestito) ed è possibile anche fare ricorso a bandi pubblici (ministeriali o regionali), che spesso offrono tassi agevolati, o addirittura tasso zero per la copertura del piano degli investimenti;
- **finanziamenti a breve termine**, ad esempio fido (o scoperto di conto), anticipo su fatture, cessione del credito, ecc., che si consigliano per la copertura di debiti a breve termine (spese correnti, magazzino, ecc.). Sono più flessibili e quindi seguono l'andamento effettivo dell'attività, ma hanno tassi di interesse più elevati. Attivare uno strumento di questo tipo è spesso imprescindibile per le imprese che operano B2B in quanto, come abbiamo visto nel Capitolo 3, le dilazioni di pagamento dei clienti business sono spesso piuttosto lunghe e, nel frattempo, l'impresa deve sostenere tutti i costi di gestione che sono da pagare puntualmente tutti i mesi. Questo crea uno squilibrio finanziario che può essere compensato con l'indebitamento a breve



termine.

Le varie opzioni non sono per forza l'una alternativa all'altra, ma possono essere prese in considerazione anche tutte, con un mix variabile, da valutare caso per caso.

È chiaro che, se ti affidi alle banche, dovrai tener conto, oltre che di tutti i costi fissi e variabili (che vedremo tra poco), anche delle rate del prestito, con tanto di interesse, che andranno saldate ogni mese. È quindi prudente non esporsi troppo.

Ricordati che un'impresa costruita totalmente su capitale di debito è molto fragile perché di fatto non è tua, fino a che non avrai restituito tutto. Basta che le tempistiche per andare a regime si allunghino oltre le previsioni e non sarai in grado di restituire le rate del mutuo, con conseguenze molto gravi, che possono arrivare anche al fallimento dell'impresa.

### **Esempio**

Torniamo al nostro esempio e vediamo come Irene ha coperto il proprio fabbisogno finanziario. Abbiamo visto in precedenza che il suo piano di investimenti per l'avvio dell'attività ammonta a 19.150€. A questi deve aggiungere il 22% di IVA, quindi necessita di 23.363€ per acquistare i suoi beni strumentali. Trattandosi di attività artigianale, Irene non deve acquistare merce destinata alla rivendita, ma materie prime e semilavorati che le occorrono per la realizzazione dei capi di abbigliamento, che saranno per la maggior parte creati su misura.

Irene dispone di 15.000€ di capitale proprio, grazie anche a un contributo dei suoi genitori che hanno deciso di darle una mano a realizzare il suo sogno.

Irene si rivolge a una banca disposta a farle un prestito di 10.000€, non di più perché intravede dei rischi in questo tipo di progetto; il capitale sarà da restituire in 5 anni, con un tasso di interesse dell'8%, non così basso proprio a seguito della valutazione del rischio.

Irene, quindi, parte con un budget di 25.000€, un po' risicato perché non le consente di coprire interamente le spese dei primi sei mesi. Per fortuna, il proprietario del locale è un amico di famiglia e non le chiede le mensilità in anticipo. La nostra Irene è testarda, ci crede e decide di partire comunque.

# Capitolo 13.

## IVA, questa sconosciuta

Ho pensato di inserire un breve capitolo sull'**IVA** perché, ragionando su tanti casi che seguo, la maggior parte delle persone che si approccia all'imprenditorialità non ha effettivamente chiaro che cosa sia l'**Imposta sul Valore Aggiunto**. Tutti ne abbiamo sentito parlare, soprattutto in termini negativi sui giornali e nei tg, dove viene sempre legata al discorso dell'evasione fiscale: si dice spesso che chi fa «il nero» non paga l'IVA allo Stato, ma cosa significa veramente?

L'IVA è stata introdotta in Italia con il D.P.R. 633/1972, quindi sono ben 50 anni che noi tutti paghiamo questo balzello, che è via via aumentato, fino a giungere all'attuale 22% per quanto riguarda l'imposta ordinaria.

L'IVA è un'imposta che grava sui consumi e si applica alla vendita di beni e alle prestazioni di servizi effettuate nel territorio dello Stato. Il costo dell'imposta incide in modo definitivo, in via generale, **esclusivamente sui consumatori finali**.

Quindi, se svolgi un'attività di vendita di prodotti o servizi al consumatore finale (B2C, privati, famiglie) è su di loro che graverà questa imposta.

Come funziona?

### Esempio

Facciamo un esempio con il caso di Irene che produce abbigliamento trendy con la sua linea unica ed esclusiva. Vende una giacca realizzata a mano a 200€ + IVA. Essendo gravata da IVA ordinaria al 22%, il prezzo finale al pubblico della giacca sarà di:

$$244\text{€} = 200\text{€} + 44\text{€} \text{ (che rappresenta il 22\% di 200)}$$

Irene incassa 244€ dalla vendita, ma solo 200€ sono davvero suoi: i 44€ di IVA sono un **debito** nei confronti dell'Agenzia delle Entrate.

Si dice che chi ha partita IVA agisce come **sostituto d'imposta** nei confronti dello Stato: questo significa che Irene riscuote l'IVA per conto dell'Agenzia delle Entrate, ma questi soldi non

sono un vero incasso, rappresentano soltanto liquidità temporanea, che dovrà poi essere versata al destinatario finale.

Questo significa che **su tutto ciò che vendi sei a debito di IVA nei confronti dello Stato**.

Irene, però, per creare la giacca, ha acquistato precedentemente la stoffa, la fodera, i bottoni e gli accessori necessari a realizzare la sua creazione: quando ha comprato i semilavorati, Irene ha a sua volta pagato un TOT + IVA ai suoi fornitori.

Immaginiamo che abbia speso complessivamente **50€ + IVA = 61€**: di questa cifra, 11€ (22% di 50€) non dovrebbero gravare su Irene, perché lei è un'artigiana con partita IVA e non un consumatore finale. Questi 11€, quindi, costituiscono un **credito** che Irene vanta nei confronti dell'Agenzia delle Entrate.

Questo significa che **su (quasi) tutto ciò che acquisti sei a credito di IVA nei confronti dello Stato**; questo vale ovviamente anche per i beni di investimento trattati nel capitolo precedente. Da notare che esistono dei costi considerati «promiscui», sui quali la detrazione dell'IVA, anche se sei un soggetto titolare di partita IVA nell'esercizio della propria attività, viene ridotta o esclusa (ad esempio spese telefoniche, costi auto, ecc.).

Normalmente, con una cadenza mensile o trimestrale, viene effettuata una compensazione: nel caso preso ad esempio, Irene su questa operazione di vendita verserà soltanto 33€, ossia:

$$44\text{€ (debito)} - 11\text{€ (credito)} = 33\text{€ (debito)}$$

In realtà, una volta capito il meccanismo, è piuttosto semplice: quando senti un imprenditore che si dispera perché deve pagare l'IVA, è perché questo imprenditore non ha fatto bene i suoi conti e ha trattato la liquidità temporanea prodotta dall'IVA come se fosse un reale incasso e si trova in difficoltà quando la deve restituire al «legittimo proprietario», ossia lo Stato italiano.

Ti consiglio di tenere in grossa considerazione questa questione, per non trovarti in difficoltà quando sarà ora di effettuare il versamento: la percentuale di IVA incassata sui ricavi dovrebbe essere tenuta da parte, onde evitare di avere problemi quando arriva il momento di versare.

Nel periodo in cui viene scritto questo manuale, l'aliquota IVA ordinaria è al 22%. Ci sono aliquote agevolate su alcuni beni alimentari di prima necessità (al 4% o al 10%), sui servizi di ristorazione e bar (10%), sugli hotel (10%), mentre alcune attività sono del tutto esenti da IVA (ad esempio nel settore sanitario e dell'istruzione).

La logica è che tanto più un bene viene considerato necessario, meno è gravato dall'imposta; viceversa più viene considerato voluttuario o superfluo, più è elevata l'aliquota applicata.

## Differenze con il regime forfettario

Siccome questo manuale si rivolge in via prioritaria ai piccoli business e ai freelance, è probabile che tu abbia aderito al regime forfettario: è un regime che viene considerato «naturale» e si applica (salvo alcune esclusioni) a chi apre una nuova attività e prevede di fatturare meno di 65.000€ l'anno, consentendo di pagare un'aliquota fiscale sostitutiva al 5%. Anziché pagare IRPEF e IRAP, gli imprenditori e i professionisti che aderiscono al regime forfettario pagano quindi questa imposta che «sostituisce» le altre due, molto più onerose.

In questo caso, c'è una differenza riguardo all'applicazione dell'IVA: se lavori con il regime agevolato, hai diritto all'ulteriore vantaggio di non dover applicare l'IVA sulle vendite. Questo ti agevola soprattutto se ti rivolgi al consumatore finale: è come se tu concedessi, di fatto, uno sconto del 22% al tuo cliente.

Questo vantaggio ha però un rovescio della medaglia: siccome non è possibile praticare il meccanismo di compensazione che abbiamo visto prima, l'IVA sugli acquisti è da considerarsi tutta a costo, ossia in questo caso, anche se hai la partita IVA, sei trattato alla stregua di un consumatore finale. Pertanto, i tuoi costi sono gravati di un 22% in più rispetto a chi opera in regime ordinario.

# Capitolo 14.

## Costi fissi e costi variabili: cosa sono e come fare delle previsioni realistiche

Dopo avere ipotizzato il piano degli investimenti, è necessario iniziare a ragionare su due categorie di costi: i costi fissi e i costi variabili.

Nel mio lavoro di consulenza mi accorgo che spesso non c'è chiarezza rispetto a questi due concetti, quindi partiamo dalla loro definizione.

I **costi fissi** sono le spese di gestione che dovrai affrontare in ogni caso, indipendentemente dal volume d'affari che sarai in grado di realizzare: si definiscono fissi proprio perché non variano al variare del fatturato.

I **costi variabili**, invece, mutano al variare del volume d'affari, cioè sono costi che aumentano all'aumentare del numero di prodotti o servizi che sarai in grado di vendere e, viceversa, diminuiscono se il fatturato scende.

### Costi fissi

Come anticipato, i costi fissi non variano nel caso in cui la tua impresa stia andando particolarmente bene, o particolarmente male.

Possiamo affermare che i costi fissi siano il «peggior nemico della neo impresa», nel senso che gravano nella loro interezza sulla tua attività fin dall'avvio, mentre è molto difficile che una nuova impresa sia in grado di produrre un volume d'affari consistente in fase di partenza.

Proprio per questo motivo, risultano particolarmente onerosi da sopportare quando apri e dovrai probabilmente valutare di costruire un «polmone finanziario» per sostenerli in fase di avvio, finché la tua impresa non sarà in grado di generare ricavi sufficienti a coprirli (vedi Capitolo 12).

Di che tipo di spese si tratta? Vediamole qui di seguito per macrocategorie.

## Costi del personale

I costi del personale sono tra le categorie più onerose da sostenere, perché in Italia tasse e contributi previdenziali incidono parecchio sul costo del lavoro e, se decidi di assumere un dipendente, a te spetta il pagamento del costo lordo del lavoro, che può arrivare a quasi il doppio di ciò che il tuo dipendente troverà in busta paga.

Sarà importante valutare attentamente il da farsi, tentando di inserire le risorse umane gradualmente in organico per non avere un peso eccessivo in fase di avvio, ma nello stesso tempo, di non rischiare di essere scoperto e presentarti in modo poco professionale ai nuovi clienti, non riuscendo a gestire tutte le attività necessarie, con inevitabili tempi lunghi di attesa e disservizi di vario tipo, che possono costare la reputazione a una neo impresa.

In alcuni tipi di attività è possibile inserire collaboratori occasionali, meno impattanti sul tuo bilancio ma che, per definizione, non possono essere sempre presenti in azienda.

In alternativa, puoi valutare di utilizzare alcuni tipi di contratto meno onerosi: dal part-time, all'apprendistato, fino ai contratti a chiamata (o intermittenti), che consentono di convocare il lavoratore solo all'occorrenza (ammessi nel campo della ristorazione e del turismo in genere).

Non dimenticarti di tenere conto della risorsa umana più importante che ci sia: **te stesso!** È vero che, quando ti metti in proprio, non emetti una busta paga con lo stipendio fisso tutti i mesi, non ti paghi la tredicesima e le ferie, anzi, purtroppo, in fase di avvio sei proprio tu imprenditore a dover rinunciare alla tua remunerazione, per sostenere tutti gli altri fattori produttivi, ma questo deve essere considerato «un incidente di percorso», non una situazione sostenibile nel lungo periodo.

Tu sei prima di tutto una persona che deve vivere, pagare l'affitto e riempire il frigorifero, oltre a doverti prendere cura della tua famiglia, se ne hai una.

Quindi fai una stima di quanto vorresti guadagnare: decidi una cifra più contenuta nel primo anno, per poi immaginare via via un aumento del tuo «stipendio», ipotizzando che a monte cresca il fatturato. Anche per te stesso considera una cifra lorda, che includa oneri previdenziali e fiscali (fai una simulazione con il tuo commercialista), perché a quello che guadagni nell'immediato dovrai sottrarre tutte le tasse e i contributi che dovrai pagare successivamente.

Chiaramente, il costo del lavoro risulta tanto più pesante, quanto più un'attività è strutturata: un ristorante, un'attività commerciale, o un'impresa artigiana, avranno bisogno di più persone per gestire tutto quello che c'è da fare.

Un libero professionista, al contrario, almeno in fase di partenza, quasi sempre «si basta da solo». Svolge un'attività intellettuale ad alto valore aggiunto, quindi non dovrà pagare stipendi altrui; eventualmente potrà avere un partner, libero professionista anch'esso, con cui condividere i progetti, ma normalmente ciascuno fatturerà al cliente la propria parte di lavoro.

## **Spese legate al locale**

Un'altra categoria di costi fissi che può risultare particolarmente onerosa da sostenere, sono le spese derivanti dalla location che hai scelto: se sei un libero professionista che lavora da casa propria, non avrai delle spese specifiche, ma se svolgi un'attività commerciale o artigianale, sarà inevitabile spendere parecchio per la sede.

Le principali voci di cui tenere conto sono:

- affitto;
- spese condominiali;
- energia elettrica;
- riscaldamento;
- acqua;
- tassa rifiuti;
- spese telefoniche e di connessione internet;
- spese di pulizia.

Alcuni freelance preferiscono lavorare in un coworking, per poter fruire di maggiori servizi e stimoli, e avere più possibilità di creare contatti e sinergie: in questo caso, il canone di utilizzo di una postazione (ci sono sempre diversi pacchetti tra cui scegliere) include in genere tutte le altre spese, oltre a servizi di segreteria e vari servizi in condivisione.

## **Spese commerciali**

Le spese commerciali sono senz'altro una voce che dovrebbe rappresentare una parte cospicua del tuo budget: senza un'adeguata attività commerciale e di comunicazione, soprattutto in fase di

startup, sarà difficile raggiungere gli obiettivi di vendita che hai stabilito.

Le principali voci di spesa appartenenti a questa categoria sono:

- pubblicità, che può comprendere le attività più disparate, sia online che offline: dalla gestione delle pagine social affidate a un social media manager, alle sponsorizzate; dall'attività SEO, alla presenza su portali di settore; dalla realizzazione di biglietti da visita e brochure, alla creazione di gadget da regalare ai clienti, ecc.;
- partecipazione a fiere e mostre di settore;
- dominio, hosting e aggiornamento del sito web;
- spese di viaggio, nel caso in cui sia necessario recarsi fisicamente dai potenziali clienti per svolgere attività commerciale (soprattutto per la vendita di prodotti e servizi B2B).

## **Spese amministrative**

Le spese amministrative possono rappresentare un budget piuttosto consistente: anche in questo caso, possiamo affermare che, tanto più l'attività è strutturata, tanto maggiori sono le spese di cui tenere conto. Ma di quali voci stiamo parlando? Ecco un elenco esaustivo:

- commercialista;
- spese di iscrizione alla Camera di Commercio (solo se sei un'impresa);
- avvocato (per contrattualistica e recupero crediti);
- privacy/GDPR;
- consulente del lavoro (per la gestione dei dipendenti, buste paga, ecc.);
- consulenze varie (dipende dal tipo di attività): tecniche, gestionali, HACCP, sicurezza, ecc.;
- quote associative: nel caso in cui esista/convenga associarsi a qualche associazione di categoria del tuo settore, oppure – per le professioni ordinistiche – le spese di iscrizione all'Albo di riferimento;
- assicurazioni: in questo caso, per il professionista autonomo si potrebbe trattare semplicemente di un'assicurazione professionale, mentre per attività commerciali si deve tenere conto della RC e del furto/incendio;
- spese bancarie;



- cancelleria;
- abbonamenti di vario genere (software, riviste di settore, ecc.).

## **Spese varie**

Puoi infine ragionare su una categoria residuale di spese, che varia molto in base a quello che fai; le voci da inserire potrebbero essere:

- spese per l'automobile;
- spese per trasporti;
- noleggi;
- manutenzioni;
- ricambi;
- corsi di formazione professionale.

## **Esempio**

Torniamo all'esempio della nostra giovane stilista indipendente Irene. Ecco un elenco indicativo dei suoi costi fissi per il primo triennio di attività.

DESCRIZIONE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
	IMPORTO	IMPORTO	IMPORTO
<b>Costo del lavoro</b>			
<i>Collaborazioni occasionali</i>	2.000,00	2.000,00	5.000,00
<b>Totale</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>5.000,00</b>
<b>Spese del locale</b>			
Affitto	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Spese condominiali	600,00	600,00	600,00
Spese di pulizia	200,00	200,00	200,00
Tassa rifiuti	240,00	240,00	240,00
Energia elettrica	500,00	500,00	500,00
Spese telefoniche	480,00	480,00	480,00
Riscaldamento	300,00	300,00	300,00
Acqua	150,00	150,00	150,00
<b>Totale</b>	<b>7.870,00</b>	<b>7.870,00</b>	<b>7.870,00</b>
<b>Spese commerciali</b>			
Pubblicità	1.500,00	1.500,00	2.000,00
Fiere mostre di settore	1.000,00	1.000,00	1.500,00
Viaggi commerciali	2.000,00	2.000,00	2.500,00
Registrazione dominio	50,00	50,00	50,00
Aggiornamento sito	50,00	100,00	100,00
<b>Totale</b>	<b>4.600,00</b>	<b>4.650,00</b>	<b>6.150,00</b>
<b>Spese amministrative</b>			
Commercialista	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Quote associative	200,00	200,00	200,00
Assicurazioni	400,00	500,00	500,00
Iscrizioni in CCIAA	88,00	88,00	88,00
Spese bancarie	200,00	200,00	200,00
Spese postali	50,00	50,00	50,00
Cancelleria	600,00	600,00	600,00
Riviste e libri	300,00	300,00	300,00
Abbonamenti	160,00	160,00	160,00
<b>Totale</b>	<b>2.998,00</b>	<b>3.098,00</b>	<b>3.098,00</b>
<b>Altri costi fissi</b>			
Spese varie	200,00	200,00	200,00
Trasporti	370,00	400,00	450,00
Corsi di formazione professionale	800,00	800,00	800,00
<b>Totale</b>	<b>1.370,00</b>	<b>1.400,00</b>	<b>1.450,00</b>
<b>Ammortamento</b>			
<b>Totale ammortamento</b>	<b>3.188,82</b>	<b>3.522,15</b>	<b>3.522,15</b>
<b>Manutenzioni e ricambi</b>			
Ricambi	100,00	100,00	100,00
<b>Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>TOTALE COSTI FISSI</b>	<b>22.126,82</b>	<b>22.640,15</b>	<b>27.190,15</b>

Come puoi notare, Irene avrà bisogno di inserire un collaboratore occasionale per gestire i picchi di produzione, ma non pensa di potersi permettere un dipendente per tutta la fase di startup.

Avrà parecchie spese legate al locale, un discreto budget per l'attività di comunicazione e pubblicità e anche notevoli spese amministrative.

Nell'elenco dei costi fissi vengono inclusi anche gli ammortamenti (calcolati con la formula che ti ho spiegato nel Capitolo 12) perché è necessario, prudenzialmente, tenere conto anche della perdita di valore delle attrezzature.

## Costi variabili

I **costi variabili** sono costi che aumentano all'aumentare del numero di prodotti o servizi che sarai in grado di vendere e, viceversa, diminuiscono se il volume d'affari scende.

Come anticipato più sopra, i costi variabili possono essere molto diversi, a seconda di quello che fai. Facciamo qualche esempio per chiarire il concetto.

## Se sei un freelance

Se sei un libero professionista, in genere non devi sostenere costi variabili: la tua attività è ad alto valore aggiunto, ossia si basa esclusivamente su te stesso, le tue competenze ed esperienze.

Se ti occupi di consulenza, vendi le tue ore di lavoro, ossia il tuo tempo: un avvocato, un commercialista, o un consulente aziendale, è difficile che debbano sostenere costi nel momento in cui erogano il proprio servizio, perché quello che fanno è «parlare» con il proprio cliente o lavorare in back office.

Se lavori nel campo della grafica, del web design, del social media marketing, o della comunicazione in genere, hai bisogno di hardware e software (che sono investimenti) per la realizzazione delle commesse, ma non sostieni particolari costi vivi nel momento in cui realizzi il progetto per il tuo cliente. Per la creazione di un sito web ci possono essere dei costi vivi, ma normalmente vengono girati direttamente al cliente: acquisto del dominio, del tema, hosting, privacy policy, fotografie, ecc. Per una campagna social è necessario investire del denaro, ma è sempre il cliente a investire i soldi, che poi il SMM amministra e gestisce in base agli obiettivi da raggiungere.

Possiamo quindi concludere che i freelance, nella stragrande maggioranza dei casi, non sono costretti a sostenere costi variabili per la vendita dei propri servizi.

## Se sei un artigiano

Se sei un artigiano, la musica cambia: in questo caso, per la realizzazione di un prodotto finito è necessario acquistare materie prime, semilavorati, materiali di consumo, ecc.

### Esempio

Torniamo all'esempio della nostra artigiana Irene che ha aperto il proprio atelier di moda: per ogni tipologia di capo, ha calcolato il prezzo di vendita unitario. Per stabilire il prezzo, Irene ha calcolato il tempo che deve dedicare alla realizzazione dell'abito e ha quantificato i costi variabili di produzione, che sono rappresentati dalle materie prime (stoffa, fodera, bottoni, ecc.), dal materiale di consumo (ago, filo, cartamodelli, ecc.) e dalle commissioni bancarie al 2,5% (nell'ipotesi che la maggioranza delle sue clienti paghi con carta di credito). Nello schema che segue trovi l'elenco dei prodotti proposti dalla stilista, che hanno un'incidenza dei costi variabili differenti l'uno dall'altro:

PRODOTTI	PREZZO	MATERIE PRIME	MATERIALE CONSUMO	PROVV. BANCARIE	TOTALE COSTI VARIABILI	COSTI VARIAB. %
kimono	130,00	30,00	3,00	3,97	36,97	28,44%
pipistrello	170,00	30,00	3,00	5,19	38,19	22,46%
cardigan	100,00	20,00	5,00	3,05	28,05	28,05%
camicietta smanicata	100,00	20,00	5,00	3,05	28,05	28,05%
gilet	100,00	15,00	5,00	3,05	23,05	23,05%
camicia	150,00	20,00	5,00	4,58	29,58	19,72%
gonna sfoderata	130,00	20,00	3,00	3,97	26,97	20,75%
abito pantalone	160,00	30,00	3,00	4,88	37,88	23,68%
short	100,00	15,00	5,00	3,05	23,05	23,05%
pantalone	150,00	25,00	5,00	4,58	34,58	23,05%
abito smanicato	160,00	20,00	3,00	4,88	27,88	17,43%
abito	200,00	30,00	3,00	6,10	39,10	19,55%
mantella 3/4	250,00	30,00	5,00	7,63	42,63	17,05%
mantella ruota	250,00	30,00	5,00	7,63	42,63	17,05%
giubbotto	250,00	20,00	8,00	7,63	35,63	14,25%
giacca	285,00	30,00	10,00	8,69	48,69	17,08%
cappotto	400,00	30,00	10,00	12,20	52,20	13,05%
impermeabile	400,00	30,00	10,00	12,20	52,20	13,05%

Come vedi, il kimono ha un'incidenza dei costi di produzione sul prezzo di vendita del 28,44%, calcolata rapportando il totale dei costi variabili unitari sul prezzo di vendita e moltiplicando per 100 per ottenere il valore percentuale:

$$\frac{36,97 \text{ €}}{130,00 \text{ €}} \times 100 = 28,44\%$$

Utilizzando la stessa formula, ad esempio per la camicia e il cappotto, i costi variabili di produzione hanno rispettivamente un'incidenza del 19,72% e del 13,05%.

Questo cosa ti suggerisce? Che per Irene è molto più conveniente vendere un cappotto rispetto a un kimono, perché sul primo ha costi di produzione più contenuti (possiamo anche dire che ha un margine più alto, però ti chiedo ancora un po' di pazienza: il concetto di margine, strettamente legato a quello di costo variabile, sarà trattato nel prossimo capitolo).

## Se sei un commerciante

Se sei un commerciante, la situazione è ancora diversa: mentre l'artigiano crea un prodotto unico partendo dalle materie prime e impiegando tempo e competenza per la realizzazione del manufatto, il commerciante non crea nulla. Acquista prodotti finiti dai propri fornitori e, così come sono, li rivende ai propri clienti direttamente nel punto vendita, oppure online.

In questo caso si dice che non c'è creazione di valore aggiunto.

Questo che cosa comporta? Che, applicando sempre la stessa formula (totale dei costi variabili unitari diviso prezzo di vendita e moltiplicando per 100), nella maggior parte dei casi, per il commerciante l'incidenza del costo della merce è molto più elevata (indicativamente pesa per il 50% sui beni non alimentari e oltre il 60-70% sui generi alimentari).

# Capitolo 15.

## L'importanza del concetto di margine e di avere un obiettivo di vendita chiaro e raggiungibile

### Il concetto di margine

Direttamente collegato al concetto di costo variabile troviamo quello di margine: ricordati che la somma dei due deve dare sempre 100.

Possiamo dire, in altre parole, che l'uno rappresenta il «complemento a 100» dell'altro.

Ma che cosa significa?

Riallacciandoci agli esempi fatti nel capitolo precedente, **il margine di contribuzione** rappresenta la parte del prezzo che rimane a tua disposizione, dopo aver coperto i costi variabili. In altre parole, indica **la quota del prezzo di vendita che rimane nelle tue tasche per coprire i costi fissi, remunerare il tuo lavoro e produrre un utile.**

Dopo aver coperto il costo di realizzazione di un prodotto (se sei un artigiano) o il costo di acquisto di un prodotto finito (se sei un commerciante), quello che ti rimane lo puoi utilizzare per coprire tutti i costi fissi di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente, compreso ovviamente il tuo stipendio.

Il margine può essere calcolato in modo unitario, oppure percentuale. Ti consiglio di utilizzare il calcolo percentuale perché ti aiuta a ragionare meglio.

### Esempio

Torniamo all'esempio di Irene e riprendiamo il calcolo dei costi variabili sulla produzione artigianale di abbigliamento. Come hai visto nello schema del capitolo precedente, l'incidenza dei costi variabili va dal 13% al 28%. Cosa accade al margine?

Se lo vuoi calcolare in modo **unitario**, ossia sapere quanti euro di margine Irene riesce ad avere sui suoi prodotti, il calcolo è questo:

## PREZZO DI VENDITA – COSTO VARIABILE = MARGINE UNITARIO

Ad esempio, sul kimono il margine è di: **130,00€ - 36,97€ = 93,03€**

Per calcolare il margine di contribuzione **percentuale** devi effettuare il rapporto tra la differenza di prezzo di vendita e il costo variabile e il prezzo di vendita stesso e moltiplicare per 100:

<b>Margine di contribuzione % =</b>	$\frac{\text{Prezzo di vendita} - \text{Costo variabile}}{\text{Prezzo di vendita}} \times 100$
-------------------------------------	---

Nel caso del kimono:

<b>Margine di contribuzione % =</b>	$\frac{130,00 \text{ €} - 36,97 \text{ €}}{130,00 \text{ €}} \times 100$
-------------------------------------	--

Che ci dà il risultato di **71,56%**, un margine molto elevato!

Per fare la controprova, se vai a sommare 71,56% (margine) + 28,44% (costo variabile), il totale ti dà proprio 100%.

Immagina che il 100% sia rappresentato da una torta intera: più basso è il costo variabile di produzione (fetta piccola), più alto sarà il margine di contribuzione (fetta grande) e viceversa; l'uno sommato all'altro danno sempre la torta intera!

Nel caso di Irene, il margine sulla sua intera proposta di capi di abbigliamento è:

PRODOTTI	PREZZO	TOTALE COSTI VARIABILI	MARGINE UNITARIO	MARGINE %
kimono	130,00	36,97	93,03	71,56%
pipistrello	170,00	38,19	131,81	77,54%
cardigan	100,00	28,05	71,95	71,95%
camicietta smanicata	100,00	28,05	71,95	71,95%
gilet	100,00	23,05	76,95	76,95%
camicia	150,00	29,58	120,42	80,28%
gonna sfoderata	130,00	26,97	103,03	79,25%
abito pantalone	160,00	37,88	122,12	76,33%
short	100,00	23,05	76,95	76,95%
pantalone	150,00	34,58	115,42	76,95%
abito smanicato	160,00	27,88	132,12	82,58%
abito	200,00	39,10	160,90	80,45%
mantella 3/4	250,00	42,63	207,37	82,95%
mantella ruota	250,00	42,63	207,37	82,95%
giubbotto	250,00	35,63	214,37	85,75%
giacca	285,00	48,69	236,31	82,92%
cappotto	400,00	52,20	347,80	86,95%
impermeabile	400,00	52,20	347,80	86,95%

Quale prodotto converrà vendere a Irene? Ovviamente il cappotto e l'impermeabile, che hanno il margine più elevato di tutti.

Quello che voglio farti capire è che devi tenere conto di questi numeri: l'errore più tipico che vedo fare agli imprenditori alle prime armi è quello di fare un'ipotesi di costi fissi e di credere che, se il fatturato copre quei costi, allora l'attività sarà in utile... nulla di più sbagliato!

Come abbiamo sottolineato, i costi variabili crescono al variare dell'andamento del volume d'affari: più produci, più vendi, più devi spendere per coprire i costi variabili (nel caso in esempio, più stoffa, più bottoni, più cerniere, ecc.).

Un altro errore molto frequente è quello di credere che convenga sempre vendere il prodotto con prezzo più alto: se il margine su questo prodotto è basso, in realtà, è vero proprio il contrario, perché vendere quel prodotto significa aumentare i costi variabili dell'imprenditore.

L'unica figura che si salva da questo ragionamento è proprio quella del **freelance**, che vende solo «farina del suo sacco»: la consulenza, la formazione, la comunicazione non prevedono costi variabili di produzione, ma soltanto ore di impegno del professionista: nella maggior parte dei casi il suo **margine è pari al 100%**.



**L'artigiano**, come nel caso di Irene, ha margini abbastanza elevati (dipende dal settore e da molti altri fattori, ma normalmente sta tra il 60% e l'80%); il **commerciante** ha margini decisamente più bassi: mediamente del 50% nel caso di vendita di prodotti non alimentari, e anche meno nel caso di prodotti alimentari (30%-40%).

Le attività che hanno i margini più bassi in assoluto sono quelle che si occupano di intermediazione, perché si limitano a fare da intermediari tra l'offerta di un fornitore e la domanda di un acquirente, ma non creano alcun valore aggiunto. Ad esempio, le agenzie di viaggio propongono ai propri clienti pacchetti e viaggi creati dai tour operator: i loro margini stanno intorno al 10%, pertanto, per arrivare a pareggio, è necessario realizzare un volume d'affari molto elevato.

Perché ho fatto questa considerazione? Perché **c'è un legame strettissimo tra margine e fatturato di pareggio** (detto anche *break even point* in inglese).

## Il fatturato di pareggio

Il fatturato di pareggio è rappresentato dal volume di vendite che consente di coprire tutti i costi, fissi e variabili, di ammortizzare la perdita di valore dei beni strumentali e di remunerare adeguatamente il tuo lavoro.

**È il numero più importante** che devi avere sempre chiaro in testa come obiettivo da perseguire: se non raggiungi quel volume d'affari nell'arco dell'anno, non riuscirai a pagare prima di tutto il tuo stipendio, e questo è già un bel problema. Via via che ti allontani dal fatturato di pareggio, inizi a non essere più in grado di pagare nemmeno i costi fissi e variabili: questo significa che ti indebiterai con i fornitori e la sostenibilità economica e finanziaria della tua attività inizierà a vacillare. Se la situazione non migliora, sarai in breve tempo costretto a chiudere!

Nella mia esperienza di consulente, ho notato che le piccole attività hanno raramente chiaro il proprio fatturato-obiettivo: lavorano in modo approssimativo, cercano di vendere il più possibile, ma non sanno a quale punto devono arrivare.

Il concetto è che, se hai chiaro il tuo obiettivo annuale, mese per mese, con un'adeguata attività di controllo di gestione, sei in grado di capire quanto ti discosti dall'obiettivo e puoi intraprendere le necessarie azioni correttive volte a raggiungere il risultato. Altrimenti, rischi di andare per tentativi e renderti conto soltanto alla fine dell'anno, quando il commercialista ti consegna il bilancio, di essere in perdita.

Come si calcola questo numero magico?

Ti dirò un segreto: in realtà è piuttosto semplice, basta applicare questa formula:

$$\text{FATTURATO DI PAREGGIO} = \frac{\text{TOTALE COSTI FISSI}}{\text{MARGINE DI CONTRIBUZIONE MEDIO (in valore assoluto)}}$$

Quindi dovrai individuare il totale complessivo dei costi fissi, a cui ti consiglio di aggiungere la remunerazione obiettivo del tuo lavoro e dividere questo numero per il margine di contribuzione medio (in valore assoluto e non percentuale!) della tua attività.

### Esempio

Nel caso di Irene, la stilista che abbiamo preso come esempio, come si procede?

Per la sartoria di Irene, come abbiamo visto nel Capitolo 14, il totale dei costi fissi è di 22.126,00€. A questi, aggiungiamo 20.000,00€ di remunerazione attesa dall'imprenditrice nel primo anno di attività, per un totale di 42.126,00€.

Il margine di contribuzione medio dei suoi prodotti è pari all'80%, che si ottiene facendo una media aritmetica dei margini sui diversi prodotti.

A questo punto, impostiamo la formula del fatturato di pareggio:

$$\text{FATTURATO DI PAREGGIO} = \frac{42.126,00}{0,8} = 52.657,50 \text{ €}$$

La nostra Irene, per pagare tutte le spese fisse e variabili, ammortizzare la perdita di valore delle sue attrezzature e remunerare il proprio lavoro ricavandoci 20.000,00€ lordi, dovrà realizzare un volume d'affari di circa 52.000,00€.

Se teniamo conto che il prezzo medio di vendita dei suoi articoli è di 205,00€ (media aritmetica del prezzo dei suoi 18 capi di abbigliamento), questo significa che dovrà vendere 253 capi all'anno, ossia 21 capi al mese.

# Capitolo 16.

## Quanto riuscirò a vendere?

### Previsione dei ricavi

Ti dico subito che le previsioni di fatturato restano il numero più aleatorio di tutto il lavoro che farai sul tuo business plan. Perché?

Perché ipotizzare spese per investimenti e costi, se fai una buona ricerca dei fornitori, ti informi e chiedi preventivi, ti porta all'individuazione di numeri piuttosto attendibili.

Ipotizzare, invece, come risponderà il mercato alla tua proposta di valore, per un'attività che deve ancora partire, è abbastanza complicato, perché è una variabile che non puoi controllare in prima persona. Se lavori bene, comunichi la tua proposta in modo adeguato e metti in atto le migliori strategie per raggiungere il tuo obiettivo, i risultati dovrebbero arrivare, ma purtroppo nessuno te lo può assicurare.

È proprio per questo che si parla di rischio d'impresa!

Torniamo al capitolo precedente: prima di tutto devi calcolare il fatturato di pareggio, così come ti ho spiegato:

$$\text{FATTURATO DI PAREGGIO} = \frac{\text{TOTALE COSTI FISSI}}{\text{MARGINE DI CONTRIBUZIONE MEDIO (in valore assoluto)}}$$

Questo deve essere il tuo punto di partenza: avere chiaro il tuo obiettivo di vendite annuali. Una volta che l'hai calcolato, analizza questo numero in modo oggettivo e, prima di proseguire, poniti delle domande come queste:

- il numero che hai trovato ti sembra realizzabile nel medio periodo?
- i competitor diretti riescono a conseguire un volume d'affari simile? Cerca di fare qualche indagine: i bilanci delle SRL sono pubblici, in alternativa è spesso possibile ottenere questi

dati in modo informale;

- le tariffe che hai stabilito sono corrette? Valuta di non aver previsto prezzi troppo bassi e se non sia quindi necessario, numeri alla mano, rivedere la politica dei prezzi, per poter arrivare al pareggio;
- se svolgi un'attività artigianale, sei in grado di produrre da solo il numero di pezzi necessari? Se non è così, sarai costretto a inserire un dipendente, ma questo aumenta i costi fissi e quindi alza l'asticella del *break even point*, tienine conto!

È fondamentale avere chiaro l'obiettivo da raggiungere, ma sappi che è abbastanza improbabile arrivare a pareggio nel primo anno di attività.

Come detto nei capitoli precedenti, quando apri la tua attività i costi fissi si presentano fin da subito nella loro interezza. Devi sostenere tutti gli investimenti e la liquidità è quasi sempre scarsa. I clienti, invece, arrivano in modo graduale; quindi, non ti spaventare se ti rendi conto che il *break even point* resta un miraggio in fase di avvio.

Di solito, un'attività arriva a regime intorno alla fine del terzo esercizio, quindi dopo tre anni di lavoro.

Quello che ti devi seriamente domandare è se sei in grado di sostenere la situazione fino al raggiungimento del pareggio, perché purtroppo la prima cosa a dover essere ridimensionata sarà la remunerazione del tuo lavoro.

Hai una rete familiare disposta a scommettere sul tuo progetto? Il tuo partner può sostenere le spese di casa senza il tuo contributo per un po' di tempo? Hai qualcuno su cui poter contare? Hai dei risparmi da parte con cui poter vivere finché la tua impresa non ingrana?

Se la risposta è sì, allora vai avanti!

Altrimenti, prenditi una pausa di riflessione e rivaluta una serie di aspetti.

Per fare le tue ipotesi di fatturato, devi partire dal lavoro fatto nei Capitoli 4 e 6, individuando con precisione l'elenco dei tuoi prodotti e servizi, definendo il prezzo giusto di ciascuno di essi.

Una volta fatto questo, dovrai immaginare realisticamente quanti prodotti e servizi sarai in grado di vendere, cercando di porti in un'ottica prudentiale: purtroppo, è abbastanza inutile prospettare la situazione ideale, meglio fare delle ipotesi conservative, in modo da essere pronti a sostenere una situazione non troppo rosea. Se poi le cose andranno meglio delle previsioni, sarai più che soddisfatto e potrai pagarti uno stipendio più elevato, o avere dei soldi per inserire un dipendente, oppure acquistare un macchinario che migliori le performance della tua azienda.

Se svolgi un'attività artigianale, o se sei un freelance, tieni sempre conto delle tempistiche necessarie alla realizzazione del tuo pacchetto di prodotti e servizi, in modo da valutare bene se l'obiettivo di numero di pezzi/servizi venduti all'anno sia gestibile interamente da te, oppure se necessiti del supporto di uno o più collaboratori.

## **Esempio**

Torniamo alla nostra stilista emergente e vediamo insieme quale ragionamento ha fatto per ipotizzare il suo volume d'affari per i primi tre anni di attività.

Irene ha deciso di partire con un numero di prodotti non troppo elevato, data la complessità della loro realizzazione e il lungo processo di ideazione dei prototipi.

Siccome si tratta di una sartoria artigianale, la nostra imprenditrice prevede di ricevere un discreto numero di ordini su misura: per questo motivo, i prezzi e i costi di realizzazione sono considerati «medi», in quanto potrebbero modificarsi in base alle richieste delle clienti, sia per quanto attiene alla scelta della stoffa (estiva o invernale, più o meno di pregio), sia se dovessero richiedere ricami o lavorazioni particolari.

Il volume d'affari del primo anno è stato calcolato ragionando mese per mese, a partire dal mese di marzo, quello previsto per l'apertura.

In base alla propria proposta di valore e alle occasioni d'acquisto legate a questo genere di abbigliamento, Irene ha valutato i 12 mesi del primo anno (a partire dal mese di avvio) con tre parametri: vendite medie, vendite basse e vendite alte, come nella legenda che segue:

<b>LEGENDA</b>
<b>MESE MEDIO</b>
<b>MESE ALTO</b>
<b>MESE BASSO</b>

Sulla base di questa ipotesi, Irene ha immaginato che i mesi in cui prevede di concludere le vendite più importanti siano maggio-giugno per l'estivo e novembre-dicembre per l'inverno, mentre nel mese di agosto l'atelier rimarrà chiuso, perché la clientela di riferimento sarà sicuramente fuori città per le vacanze estive.

Irene tiene anche conto che determinati capi sono richiesti tutto l'anno (gonne, pantaloni, giacche, ecc.), mentre altri sono legati a una particolare stagione (ad esempio cappotto, mantella, impermeabile, ecc., sono richiesti quasi esclusivamente nei mesi freddi).

Irene tiene anche in conto che, con la partenza a marzo, l'atelier ci metterà del tempo a farsi

conoscere e quindi i primi mesi potrebbero presentare vendite molto più contenute rispetto a una stagione primaverile a regime.

Irene non prevede di applicare sconti per i saldi di stagione, in quanto il prodotto di alta gamma, unico e spesso realizzato su misura, non segue le politiche di sconto applicate dai marchi globalizzati.

Vediamo di seguito l'ipotesi di distribuzione delle vendite nei primi 12 mesi di attività:

PRODOTTI	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto
kimono			1	1		
pipistrello	2	2	2	2	2	
cardigan	2	2	2	2	1	
camicietta smanicata	1	2	3	3	3	
gilet	2	2	2	2	1	
camicia						
gonna sfoderata	2	2	2	2	2	
abito pantalone			1	1		
short		1	2	2	1	
pantalone	1	2	2	1	1	
abito smanicato	1	2	2	2	2	
abito	1	1				
mantella 3/4						
mantella ruota						
giubbotto	2	3	2	1		
giacca	2	2	2	1		
cappotto			2	1		
impermeabile	2	1	1			

PRODOTTI	settembre	ottobre	novembre	dicembre	gennaio	febbraio
kimono		1	1	1		
pipistrello	2	2	2	2	2	2
cardigan	2	2	2	4	3	3
camicietta smanicata	1	1	0			1
gilet	1	2	3	4	4	3
camicia		2	3	3	3	3
gonna sfoderata	1	2	3	4	4	3
abito pantalone		2		1	4	3
short						
pantalone	1	2	3	4	3	3
abito smanicato	1	1	1	1	1	1
abito		1	2	3	3	2
mantella 3/4	2	3	2			
mantella ruota		2	2	2	1	
giubbotto	1	2	1	1	1	1
giacca						
cappotto		1	2	2	1	1

Sommando le vendite mese per mese, il fatturato per il primo anno è il seguente:

PRODOTTI	QUANTITÀ	PREZZO	FATTURATO
kimono	5,00	130,00	650,00
pipistrello	22,00	170,00	3.740,00
cardigan	25,00	100,00	2.500,00
camicietta smanicata	15,00	100,00	1.500,00
gilet	26,00	100,00	2.600,00
camicia	14,00	150,00	2.100,00
gonna sfoderata	27,00	130,00	3.510,00
abito pantalone	12,00	160,00	1.920,00
short	6,00	100,00	600,00
pantalone	23,00	150,00	3.450,00
abito smanicato	15,00	160,00	2.400,00
abito	13,00	200,00	2.600,00
mantella 3/4	7,00	250,00	1.750,00
mantella ruota	7,00	250,00	1.750,00
giubbotto	15,00	250,00	3.750,00
giacca	7,00	285,00	1.995,00
cappotto	10,00	400,00	4.000,00
impermeabile	4,00	400,00	1.600,00
<b>TOTALE</b>			<b>42.415,00</b>

Il fatturato previsto da Irene per il suo primo anno da stilista indipendente è pari a circa 42.000€ + IVA, quindi inferiore di circa 10.000€ al fatturato obiettivo (che ammonta a 52.657€, compresa una remunerazione di 20.000€ per lei).

Per quanto attiene agli anni successivi, Irene ritiene di poter aumentare le vendite del 20%, prevedendo l'aiuto di un collaboratore occasionale, fin dal primo anno (ritorna alla tabella costi fissi nel Capitolo 14 e nella prima riga trovi il costo del collaboratore occasionale pari a 2.000€ per i primi due anni e a 5.000€ nel terzo).

Irene, date queste ipotesi, prevede di arrivare a poco più di 50.000€ di ricavi nel secondo anno di attività (non arriva a pareggio nemmeno questa volta) e a poco più di 61.000€ nel terzo, raggiungendo e superando questa volta il *break even point*:

AUMENTO FATTURATO	AUMENTO	FATTURATO
Anno 2	8.483,00	50.898,00
Anno 3	10.179,60	61.077,60

Come ti accennavo più sopra, trattandosi di lavorazioni artigianali, è importante verificare la saturazione della capacità produttiva. Normalmente, si ritiene che un artigiano abbia al massimo 1.600-1.700 ore di lavoro l'anno da dedicare alla produzione, tenendo conto che ci sarà una fase di

studio preliminare (ideazione del modello, creazione del cartamodello, ricerca di stoffe e accessori).

Irene ha valutato queste tempistiche medie per la realizzazione dei singoli capi:

PRODOTTI	TEMPI DI PRODUZIONE ORE	QUANTITÀ ANNO 1	ORE TOTALI LAVORO ANNO 1	ORE TOTALI LAVORO ANNO 2	ORE TOTALI LAVORO ANNO 3
kimono	4	5,00	20,00	24,00	28,80
pipistrello	4	22,00	88,00	105,60	126,72
cardigan	4	25,00	100,00	120,00	144,00
camicetta smanicata	4	15,00	60,00	72,00	86,40
gilet	4	26,00	104,00	124,80	149,76
camicia	5	14,00	70,00	84,00	100,80
gonna sfoderata	5	27,00	135,00	162,00	194,40
abito pantalone	5	12,00	60,00	72,00	86,40
short	4	6,00	24,00	28,80	34,56
pantalone	5	23,00	115,00	138,00	165,60
abito smanicato	4	15,00	60,00	72,00	86,40
abito	5	13,00	65,00	78,00	93,60
mantella 3/4	6	7,00	42,00	50,40	60,48
mantella ruota	6	7,00	42,00	50,40	60,48
giubbotto	7	15,00	105,00	126,00	151,20
giacca	8	7,00	56,00	67,20	80,64
cappotto	8	10,00	80,00	96,00	115,20
impermeabile	8	4,00	32,00	38,40	46,08
<b>TOTALE</b>			<b>1.258,00</b>	<b>1.509,60</b>	<b>1.811,52</b>

Nel nostro esempio, nei primi due anni Irene sarà in grado di effettuare la produzione in autonomia (anche se prevede comunque un piccolo aiuto da parte di un'altra sarta, perché Irene dovrà svolgere anche altre attività legate agli aspetti commerciali, alla ricerca delle tendenze, alla partecipazione a fiere di settore, alla gestione dei rapporti con i fornitori, ecc.).

Nel terzo anno, si prevede invece di intensificare la presenza di collaborazioni occasionali, in quanto le tempistiche necessarie per effettuare la produzione non saranno più sostenibili da una singola artigiana.



# Capitolo 17.

## Riordiniamo i numeri: alla fine, quanto guadagno?

Caro lettore, cara lettrice, se mi hai seguito fino a qui, sei stato (o stata) davvero bravo (o brava) e attento (o attenta). Ti do una buona notizia: siamo arrivati alla fine! In questo ultimo capitolo ti spiegherò come «riordinare» tutti i numeri che abbiamo trovato insieme nei capitoli precedenti, per capire, in definitiva, se il tuo progetto d'impresa è sostenibile oppure no.

Per fare questo, utilizziamo il **conto economico** previsionale, il documento che ti permette di capire se la tua impresa guadagnerà o perderà soldi durante un determinato periodo, sulla base delle ipotesi effettuate. L'intervallo di tempo preso normalmente in considerazione è un anno di esercizio, ossia 12 mesi di attività.

Si tratta di un documento contabile che riassume tutto ciò che si prevede succederà durante l'anno, dal punto di vista economico, all'interno dell'impresa.

Il conto economico sintetizza tutti i fatti economici, che possono essere divisi in ricavi e costi, a cui si aggiungeranno le imposte che l'impresa deve pagare (gli aspetti fiscali in questo manuale vengono omessi per semplicità).

Il conto economico tiene conto, quindi, di tutti i flussi che modificano le attività e le passività dell'impresa durante un determinato periodo:

- le entrate e i ricavi che aumentano la ricchezza dell'azienda;
- le uscite e i costi che diminuiscono il capitale dell'azienda.

La differenza tra questi flussi si definisce **risultato d'esercizio**. Se i ricavi superano i costi, il risultato è positivo e viene definito **utile**: il valore del patrimonio dell'impresa aumenterà nel periodo considerato. Se, al contrario, i costi superano i ricavi, il risultato viene definito **perdita**: l'impresa diventerà più povera.

## Esempio

Mettiamo insieme tutti i calcoli fatti in precedenza per la nostra cara stilista emergente, riordinandoli nel modello di conto economico, che fa saltare subito all'occhio che cosa la nostra Irene deve aspettarsi nei primi tre anni di attività.

Questo risultato è importantissimo per prendere una decisione ponderata riguardo all'apertura o meno della tua attività: ricordati sempre, però, che quando scriviamo un business plan siamo nell'ambito delle previsioni!

Quello che mi sento di dire per esperienza di tanti clienti che ho seguito è che, se un progetto non sta in piedi in fase di simulazione, sarà difficile che funzioni nella realtà.

DESCRIZIONE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
<b>+ RICAVI DELLE VENDITE</b>	<b>42.415,00</b>	<b>50.898,00</b>	<b>61.077,60</b>
<b>- COSTI VARIABILI</b>			
Materie prime	5.885,00	7.059,03	8.469,63
Materiali di consumo	1.227,00	1.472,10	1.766,52
Provvigioni	1.294,24	1.552,77	1.863,32
<b>TOTALE COSTI VARIABILI</b>	<b>8.406,24</b>	<b>10.083,90</b>	<b>12.099,47</b>
<b>= MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>34.008,76</b>	<b>40.814,10</b>	<b>48.978,13</b>
<b>- COSTI FISSI</b>			
Spese per il locale	7.870,00	7.870,00	7.870,00
Spese commerciali	4.600,00	4.650,00	6.150,00
Spese amministrative	2.998,00	3.098,00	3.098,00
Manutenzione beni	100,00	100,00	100,00
Altri costi fissi	1.370,00	1.400,00	1.450,00
<b>TOT. COSTI SERVIZI, GODIM. BENI TERZI E DIV. GEST.</b>	<b>16.938,00</b>	<b>17.118,00</b>	<b>18.668,00</b>
<b>= VALORE AGGIUNTO</b>	<b>17.070,76</b>	<b>23.696,10</b>	<b>30.310,13</b>
<b>- COSTO DEL LAVORO</b>			
Costo lavoro parasubordinati	2.000,00	2.000,00	5.000,00
<b>TOTALE COSTI DEL LAVORO</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>5.000,00</b>
<b>= MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>15.070,76</b>	<b>21.696,10</b>	<b>25.310,13</b>
<b>- AMMORTAMENTI</b>			
<b>TOTALE AMMORTAMENTO</b>	<b>3.188,82</b>	<b>3.522,15</b>	<b>3.522,15</b>
<b>= MARGINE OPERATIVO NETTO</b>	<b>11.881,94</b>	<b>18.173,95</b>	<b>21.787,98</b>
<b>- ONERI FINANZIARI</b>	<b>800,00</b>	<b>640,00</b>	<b>480,00</b>
<b>= UTILE ANTE IMPOSTE</b>	<b>11.081,94</b>	<b>17.533,95</b>	<b>21.307,98</b>

Ecco allora il conto economico previsionale triennale della nostra Irene:

Vediamo i vari passaggi, uno per uno.

Come prima cosa, dai ricavi previsti (calcolati nel Capitolo 16) andiamo a sottrarre i costi variabili di produzione totali (calcolati nel Capitolo 14) che, nel caso in esempio, corrispondono a stoffe, fili, bottoni, accessori, materiale di consumo e provvigioni bancarie (costo di realizzazione dei singoli capi moltiplicato per il numero di pezzi venduti).

Al risultato ottenuto (margine di contribuzione), andiamo a sottrarre tutti i costi fissi che Irene ha ipotizzato per il suo laboratorio, che sono stati analizzati nel Capitolo 14 e qui vengono raggruppati per categoria (spese legate al locale, spese commerciali, ecc.) e i costi del lavoro (che per Irene sono rappresentati dal collaboratore occasionale che le darà una mano nei momenti di picco di produzione).

Arrivati a questo punto, per valorizzare la perdita di valore dei macchinari e delle attrezzature, sottraiamo anche il valore del fondo di ammortamento (come visto nel Capitolo 12).

Sempre nel Capitolo 12 ti ho parlato di come Irene intenda coprire il proprio piano di investimento: ha la possibilità di utilizzare 15.000€ di capitale proprio, ma necessita anche di accendere un mutuo di 10.000€, che le viene concesso al tasso dell'8% con un piano di rientro di 5 anni. Come vedi, nel triennio vengono calcolati anche gli interessi passivi (alla voce oneri finanziari), che diminuiscono anno dopo anno, in ragione del fatto che il debito residuo decresce.

Il risultato economico lordo, ossia prima del pagamento delle imposte, è un utile di poco più di 11.000€ nel primo anno, di 17.000€ nel secondo e di 21.000€ nel terzo.

È con questa ipotesi di guadagno che Irene dovrà fare i suoi conti, perché è con questa cifra (al lordo delle imposte), che dovrà mantenersi durante la fase di startup del proprio laboratorio creativo. Non sono numeri grandi, ma sono numeri abbastanza realistici con cui i piccoli business devono fare i conti in fase di avvio.

# Conclusioni

Spero che questo lungo percorso ti sia stato utile e ti abbia fatto comprendere che mettersi in proprio non è una passeggiata e, soprattutto, non è una decisione che va presa alla leggera.

Sono tanti i parametri da tenere in considerazione, sono tante le cose da sapere e da valutare.

Alcune persone, nei miei lunghi anni di consulenza, mi hanno detto: «Se devo guardare tutte queste cose non parto più, preferisco buttarmi e poi vedere come va».

Liberissimi di farlo, ovviamente, ma il rischio è elevato e le condizioni del mercato sono sempre più complesse e mutevoli: nella mia esperienza, le persone che si improvvisano imprenditori, raramente riescono a inserirsi con successo nel mondo del business.

Mi auguro che questa traccia da seguire possa essere una guida utile e concreta, che ti accompagni, passo dopo passo, verso un approccio all'imprenditorialità più consapevole e ragionato.

E adesso tocca a te: in bocca al lupo!

# Marta Giavarini

Sono nata a Milano nel 1971, ma vivo a Torino da una vita.

Ho iniziato a lavorare a 22 anni nel campo della formazione professionale e delle risorse umane, mentre mi laureavo in Economia e Commercio.

Dal 2001 mi occupo di consulenza per la creazione d'impresa: dopo 15 anni di lavoro dipendente in questo settore, nel 2016 ho deciso di mettermi in proprio e di lavorare come freelance.

La mia missione è quella di aiutare altre persone a intraprendere con successo la propria attività autonoma.

Amo viaggiare, leggere, visitare mostre d'arte, uscire con gli amici e fare lunghe passeggiate nella natura.

Vivo da 22 anni con il mio compagno Roger, musicista, creativo e sognatore.

Da poco più di un anno abbiamo adottato Lancillotto, un adorabile bassotto tedesco.

Il mio sito è: [www.martagiavarini.it](http://www.martagiavarini.it)



Foto di [Marzia Allietta](#)

# Indice

Introduzione

Capitolo 1. Cosa vuol dire business plan?

Che cos'è davvero un business plan?

Capitolo 2. Chi sei? Cos'hai?

Capitolo 3. Clienti: a chi sei utile?

B2C: quando il tuo cliente è una persona

B2B: quando il tuo cliente è un'impresa

Capitolo 4. La proposta di valore

Capitolo 5. C'è sempre un concorrente!

La differenza tra concorrenza diretta e indiretta

Come analizzare i concorrenti

Capitolo 6. OK il prezzo è giusto!

Le regole base

Se vendi prodotti

Se vendi servizi

Capitolo 7. Come farsi conoscere

Capitolo 8. Le differenze principali tra imprenditore e libero professionista

Quando sei imprenditore?

Quando sei libero professionista?

Capitolo 9. Occhio alle regole!

Requisiti professionali

Requisiti dei locali sede dell'attività

Capitolo 10. La scelta della location

Premessa

Che valutazioni fare?

Capitolo 11. L'imprenditore non è un'isola: organizzazione, fornitori e partner

Se sei un libero professionista

Se sei un commerciante

Se sei un artigiano

Capitolo 12. Gli investimenti: cosa ti occorre per partire e quanti soldi ti servono

Premessa

Gli investimenti

Il concetto di ammortamento

Il fabbisogno finanziario

Capitolo 13. IVA, questa sconosciuta

Differenze con il regime forfettario

Capitolo 14. Costi fissi e costi variabili: cosa sono e come fare delle previsioni realistiche

Costi fissi

Costi variabili

Se sei un freelance

Se sei un artigiano

Se sei un commerciante

Capitolo 15. L'importanza del concetto di margine e di avere un obiettivo di vendita chiaro e raggiungibile

Il concetto di margine

Il fatturato di pareggio

Capitolo 16. Quanto riuscirò a vendere? Previsione dei ricavi

Capitolo 17. Riordiniamo i numeri: alla fine, quanto guadagno?

Conclusioni

Marta Giavarini

La collana "Prof"

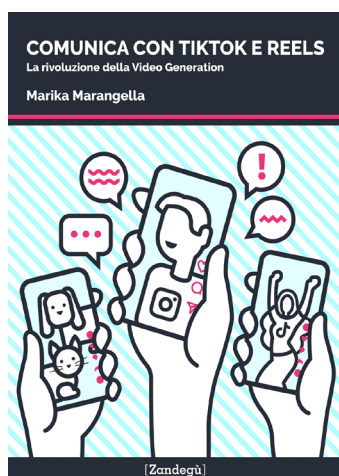
# Gli altri ebook della nostra collana

## “Prof”



### [Artigiani orgogliosi](#)

[La progettazione strategica del prodotto dalla A alla Z](#)  
di **Elisa Nava**



### [Comunica con TikTok e Reels](#)

[La rivoluzione della Video Generation](#)  
di **Marika Marangella**



### [Fatti sentire](#)

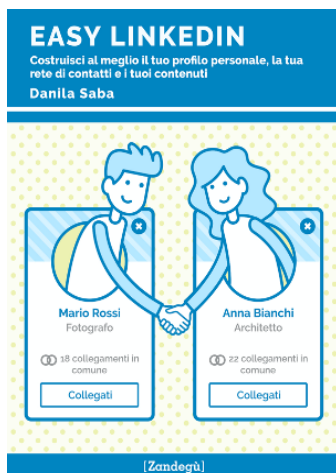
[Comunicare in modo memorabile](#)  
di **Giulia Modena**





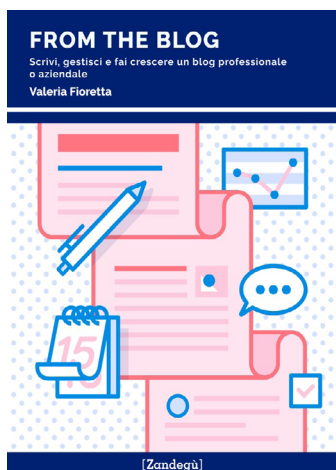
## [Easy Public Speaking](#)

Scienze, emozioni e pratica per imparare a parlare in pubblico  
di **Enzo Passaro**



## [Easy LinkedIn](#)

Costruisci al meglio il tuo profilo personale, la tua rete di contatti e i tuoi contenuti  
di **Danila Saba**



## [From the blog](#)

Crea o migliora il tuo blog aziendale, per rafforzare il tuo brand e farti trovare dai tuoi clienti  
di **Valeria Fioretta**



### **Caro amico mi iscrivo**

Progettare e scrivere newsletter che funzionano  
di **Nicole Zavagnin**



### **Community fantastiche e come crearle**

Gestisci e prenditi cura della tua community online  
di **Dana Donato**



### **Il mio Instagram**

Racconta la tua storia per immagini con stile e creatività  
di **Marta Pavia aka Zuccaviolina**



### **E vissero tutti organizzati e felici**

Strategie di semplificazione della vita, per lavorare meno e  
meglio  
di **Organizatessen**



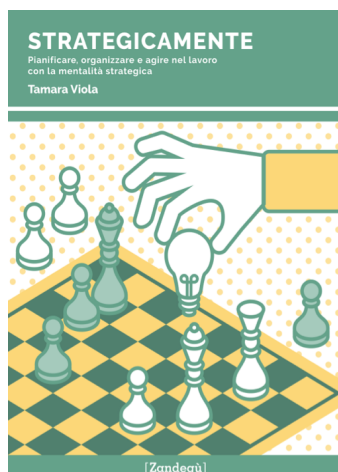
### **Di cosa scriviamo quando scriviamo per lavoro**

Come raccontare prodotti e servizi con le parole giuste  
di **Annamaria Anelli**



### **Influencer Marketing spiegato semplice**

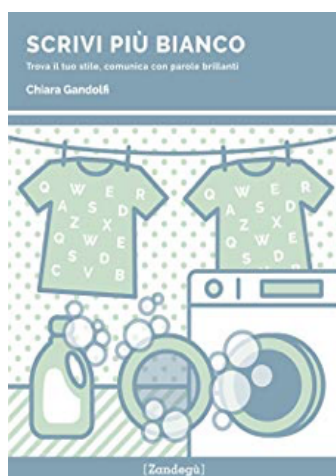
Come creare relazioni di valore e strategie vincenti per la  
promozione di aziende, prodotti e servizi sul web  
di **Arianna Chieti e Raffaella Amoroso**



## **Strategicamente**

**Pianificare, organizzare e agire nel lavoro con la mentalità strategica**

**di Tamara Viola**



## **Scrivi più bianco**

**Trova il tuo stile, comunica con parole brillanti**

**di Chiara Gandolfi**



## **La SEO rende felici**

**Fatti trovare su Google dai tuoi clienti**

**di Tatiana Schirinzi**



### **I soldi non crescono sugli alberi**

Manuale di educazione finanziaria per toglierti la paura di investire

di **Chiara Sinchetto**



### **Content Marketing spiegato semplice**

Dalla struttura ai contenuti, un metodo per affrontare i social del presente (e del futuro!)

di **Massimo Potì**



### **Etsy passo dopo passo**

Apri il tuo negozio creativo in modo rapido e indolore

di **Francesca Baldassarri**



## NON SOLO CONFETTI

COME INIZIARE (E CONTINUARE  
CON SUCCESSO) LA PROFESSIONE  
DI WEDDING PLANNER

Chiara Gily

[Zandegù]

### Non solo confetti

Come iniziare (e continuare con successo) la professione di wedding planner

di Chiara Gily



## IL WELFARE PER FREELANCE NON È UNA LEGGENDA METROPOLITANA

CAVARSELA CON L'INPS IN CASO DI  
MALATTIA, MATERNITÀ E ALTRI DIRITTI

Samanta Boni

[Zandegù]

### Il welfare per freelance non è una leggenda metropolitana

Cavarsela con l'INPS in caso di malattia, maternità e altri diritti

di Samanta Boni



## RACCONTARLA GIUSTA

DOMANDE E RISPOSTE SULLA SCRITTURA

Beatrice Dorigo  
Marco Lazzarotto

[Zandegù]

### Raccontarla giusta

Domande e risposte sulla scrittura

di Beatrice Dorigo e Marco Lazzarotto



## QUELLA SPORCA TARTINA

STRATEGIA DIGITAL  
E ORGANIZZAZIONE DI EVENTI  
PER IL TUO BRAND

Mariachiara Montera

[Zandegù]

### [Quella sporca tartina](#)

Strategia digital e organizzazione di eventi per il tuo brand  
di **Mariachiara Montera**



## VENDERE HANDMADE

UNA GUIDA COMPLETA  
PER TRASFORMARE  
LA TUA PASSIONE IN PROFESSIONE

Francesca Baldassarri

C+B [Zandegù]

### [Vendere handmade](#)

Una guida completa per trasformare la tua passione in professione  
di **Francesca Baldassarri**



## APRO LA PARTITA IVA

UNA GUIDA PRATICA PER IL TUO  
BUSINESS: TUTTO SU REGIMI FISCALI,  
TASSE E ALTRI ARGOMENTI «SPAVENTOSI»

Carlotta Cabiati

C+B [Zandegù]

### [Apro la Partita Iva](#)

Una guida pratica per il tuo business: tutto su regimi fiscali, tasse e altri argomenti «spaventosi»  
di **Carlotta Cabiati**





**SCRIVERE EMAIL,  
COSTRUIRE RELAZIONI**  
TECNICHE PER NON FINIRE NEL CESTINO

Annamaria Anelli

C B [Zandegù]

**Scrivere email, costruire relazioni**

Tecniche per non finire nel cestino

di Annamaria Anelli



**LA CUSTOMER  
EXPERIENCE**  
MANUALE PER MIGLIORARE LA VITA  
AL TUO CLIENTE E A TE STESSO

Francesca Taddei

[Zandegù]

**La customer experience**

Manuale per migliorare la vita al tuo cliente e a te stesso

di Francesca Taddei



**CRISI D'IDENTITÀ**  
COSTRUIRE UN'IDENTITÀ VISIVA  
SENZA SAPERE DA CHE PARTE INIZIARE

Roberto Kalamun Pasini

[Zandegù]

**Crisi d'identità**

Costruire un'identità visiva senza sapere da che parte iniziare

di Roberto Kalamun Pasini





### **Tutto fa branding**

**Guida pratica al personal branding  
di Gioia Gattini**



### **Il crowdfunding è roba da eroi**

**Piccolo manuale per la realizzazione della vostra campagna  
di Giulia Frangione**



**Chi ha paura del business plan?  
di Francesca Marano**