

Nove elementi da tenere presenti per avviare la tua impresa

Per avviare un'impresa è indispensabile mettere nero su bianco ciò che si ha in mente di fare.

Il documento più importante per l'imprenditore, è il [piano di impresa \(o *business plan*, BP\)](#), che descrive un *modello di business* inteso come la combinazione di risorse economiche ed organizzative in grado di creare valore nel tempo. Per creare un piano di impresa si è affermato come modello di riferimento il business model canvas (BMC), che prende il nome dalla tela del pittore (*canvas*) dove l'imprenditore traccia in itinere il modello di business soffermandosi su 9 elementi.

Durante i corsi di formazione all'autoimpiego di [Yes I Start Up](#) (totalmente gratuiti, promossi e curati dall'Ente Nazionale per il Microcredito su tutto il territorio nazionale e rivolti ai NEET) i docenti guidano gli studenti nella considerazione di criteri come quelli sottoelencati e nella stesura del loro BMC, personalizzando poi il lavoro a seconda del progetto di ogni ragazzo. La "canvas" può essere un ampio foglio A2 dove gli studenti scrivono con i pennarelli ogni informazione pertinente.

1. Segmenti di clientela (*customer segments*)

La domanda a cui rispondere: Chi sono i miei clienti? Che cosa pensano?

"Anzitutto occorre chiedersi *quali e quanti* siano i propri clienti potenziali, i loro bisogni attuali e futuri" - spiega Stefano Battaglia, docente Yis in Veneto - "Segmentare la clientela significa riconoscere le differenze tra clienti - sia oggettive (composizione per età, genere, classi di reddito etc.) che soggettive (in termini di bisogni percepiti). Le domande da porsi sono: mi rivolgo ad un solo mercato o mercati differenti? Che cosa faccio per il cliente, quali problemi voglio risolvere, quali bisogni voglio considerare? Bisogna essere sicuri che la propria attività identifichi un problema e fornisca una soluzione di qualità al proprio target".

2. Proposte di valore (*value proposition*)

La domanda a cui rispondere: Al di là dei singoli prodotti e servizi, che valore offro ai clienti? Che cosa il target ritiene interessante del mio prodotto? Perché lo dovrebbero scegliere rispetto ad altri?

“La *value proposition*, ovvero il valore che viene generato per il cliente, è a sua volta la sommatoria dei caratteri distintivi dei prodotti o servizi offerti, quali il grado di innovazione, il prezzo, la qualità percepita, lo status, la personalizzazione, etc. Oltre a ciò va considerata la *customer experience*, ovvero l’esperienza vissuta dal consumatore”.

“Le domande da porsi sono: al di là dei singoli prodotti e servizi, che valore offro ai clienti? Che cosa il target ritiene interessante del mio prodotto? Perché lo dovrebbe scegliere rispetto ad altri? Quale problema sto risolvendo alla mia clientela? A quali esigenze sto rispondendo? Può esser utile costruire un’*analisi di benchmark* volta a comparare i principali vantaggi della mia offerta con quella dei miei concorrenti. L’ambiente esterno è costituito dal mercato, dalla concorrenza e dal contesto economico-sociale: si valuta la presenza di barriere all’entrata nel mercato, il grado di maturità dello stesso, caratteristiche sociologiche e demografiche, comportamentali, geografiche, l’estensione dell’utilizzo delle nuove tecnologie”.

3. Canali (*channels*)

La domanda a cui rispondere: Attraverso quali canali riesco a raggiungere il mercato? Come viene comunicata la value proposition? Come sono pubblicizzati, venduti e consegnati i miei prodotti?

Si considerano tre tipi di canale:

- Canali di comunicazione con i quali il prodotto viene promosso e comunicato al cliente (media, canali digitali etc.)
- Canali di vendita: la rete di distribuzione (agenti, negozi specializzati, GDO, ecommerce, *marketplace* digitali come Amazon o eBay, etc.)
- Canali di servizio o di relazione: utili per fidelizzare il cliente e raccogliere un feedback (call centre, social media, etc..)

“I canali hanno un ruolo strategico per far decollare una nuova iniziativa imprenditoriale e incidono per una quota rilevante sulla struttura dei costi”.

4. Relazioni con i clienti (*customer relationship*)

La domanda a cui rispondere: In che modo il cliente interagisce con la mia azienda?

“Si tratta di definire le modalità di interazione con la clientela: a seconda della dimensione aziendale e dell'importanza del servizio, si può mettere a disposizione un numero verde o un numero di cellulare dedicato. Se si dispone di un sito, si considera la possibilità di esser contattati online attraverso form, chat, blog etc. Si può anche pensare ad un supporto standard o premium per i clienti VIP, tuttavia occorre gestire con attenzione il costo di questi servizi affinché non lievettino e vadano fuori controllo”.

5. Flussi di ricavi (*revenue streams*)

La domanda a cui rispondere: I miei clienti per cosa pagano? Quali opzioni di acquisto offro loro?

“Naturalmente capire come si ottiene il flusso delle entrate è un passo di fondamentale importanza in qualsiasi esempio di *business plan*. Se le fonti di ricavo sono molteplici, occorre analizzare la rilevanza relativa su ricavi complessivi. È importante capire la dinamica finanziaria in relazione ai tempi di pagamento attesi, così da consentire un equilibrio finanziario dove il *cash flow*, ovvero il flusso di cassa, è coerente con i flussi delle fonti di costo. Alcune riflessioni possono esser fatte riguardo alla sostenibilità economica (ciclo ricavi-costi-investimenti), alla rigidità della struttura dei costi (costi fissi/costi variabili) e alla scalabilità (che rapporto intercorre tra crescita e ritorni economici)”.

6. Risorse chiave (*key resources*)

La domanda a cui rispondere: Quali sono le risorse indispensabili per creare il valore che offro ai clienti? Quali sono le attività strategiche per mantenere la value proposition ed essere quindi unici rispetto ai competitor?

“Le risorse chiave rappresentano gli asset strategici che contribuiscono a definire le basi per la distintività e la difendibilità del modello di offerta. Si possono distinguere due diverse tipologie di risorse: materiali e immateriali. Le prime comprendono gli impianti produttivi, i macchinari, le scorte, gli immobili ecc., mentre le seconde prevedono i brevetti, il know-how, i marchi, la cultura aziendale, etc”.

“Una volta individuate le risorse, le si analizza in funzione della loro rilevanza ai fini della *value proposition* e della loro rarità e imitabilità. È evidente che asset rilevanti e poco imitabili permettono di costruire un modello di business al riparo dalla concorrenza”.

7. Attività chiave (*key activities*)

La domanda a cui rispondere: Quali sono le attività indispensabili per creare il valore che offro sul mercato? Quali sono le risorse strategiche che permettono di competere sul mercato?

“In questo punto del Business Model Canvas si individuano i processi necessari di cui l’azienda si deve dotare per mantenere fede alle *value proposition*. Generalmente le attività chiave variano nei diversi settore di attività: alcune tuttavia possono considerarsi comuni, come la raccolta e gestione degli ordini, la gestione del magazzino e della logistica, la gestione degli acquisti, il marketing, la gestione dei canali di vendita, il packaging, lo sviluppo del prodotto/servizio, etc”.

“Le scelte che deve fare l’imprenditore sono quella di internalizzare la produzione o esternalizzarla distribuendo prodotti fabbricati da terzi (*make or buy*) o realizzati in partenariato. Questo passaggio ha una grossa portata sulla struttura dei costi e investimenti: più sono fissi e più sono rigidi nel tempo. Nel tempo, anche nelle imprese semplificate, l’organizzazione del personale (dimensione, flessibilità, modelli di management) tende ad assumere un’ importanza crescente”.

8. Partner chiave (*key partners*)

La domanda a cui rispondere: Chi mi aiuta a creare il valore che offro ai miei clienti? Che cosa la mia azienda può demandare all’esterno per concentrarsi sulle attività chiave?

“Questo punto si ricollega al precedente e riguarda la configurazione del network di partner esterni all’impresa. Un partner esterno potrebbe aiutare a seguire le attività che sono utili ma non strategiche per l’azienda, oppure una partnership può aiutare a superare i limiti prevedendo la condivisione di costi e investimenti o la cooperazione in un mercato. Ciò è particolarmente significativo nelle start-up innovative focalizzate su prodotti o servizi non ancora sviluppati, dove la condivisione del sapere può sopperire alla mancanza di un know-how specifico ancora da costruire. Gli incubatori, le

associazioni di categoria, le università possono fornire un valido supporto a livello di idee e strumenti di sperimentazione, sviluppo e implementazione dei prodotti o processi”.

9. Struttura dei costi (*cost structure*)

La domanda a cui rispondere: Quanto e come spendo per creare il valore che immetto sul mercato?

“Una volta sintetizzato come le attività chiave supportino la *value proposition*, non resta che fare l’elenco della spesa di ciò di cui si ha bisogno e delineare i costi di ogni voce, differenziando fra costi fissi e costi variabili, costi del personale e costi esterni legati a partner e fornitori. È utile valutare le varie categorie di costi in base alla loro rilevanza (incidenza sulla struttura dei costi), rigidità (costi fissi e variabili), continuità (costi iniziali e a regime) e dinamica finanziaria (tempi di pagamento richiesti dai fornitori)”.

Bibliografia di riferimento: Saviozzi F. A., (2018) *Fare impresa*, Egea, Milano