

DALL'IDEA ALL'IMPRESA – COSA VENDO E COME LO VENDO? (4/15)

I cambiamenti sempre più veloci del contesto in cui operano le imprese rendono opportuno per ciascun operatore economico effettuare un “tagliando”, ossia una valutazione, ed un eventuale ripensamento, dell'impostazione, dell'organizzazione e della gestione dell'attività imprenditoriale.

Questa serie di articoli su come fare impresa in un mondo più difficile e competitivo rappresenta la naturale evoluzione della Bussola “Dall'Idea all'Impresa”, pubblicata qualche anno fa e, proprio come la Bussola, è dedicata a chi è già imprenditore e vuole ripensare la propria attività, a chi lo vuole diventare, e a chi lo diventerà, magari come conseguenza di un passaggio generazionale dell'attività di famiglia.

In questo quarto articolo illustreremo come scegliere concretamente la gamma di prodotti da vendere, una volta scelto il settore in cui operare, e come venderli, ovvero attraverso quali canali distributivi.

Dopo aver compreso se si ha **l'attitudine a svolgere il ruolo dell'imprenditore, aver individuato i settori economici più promettenti, e scelto il settore in cui operare** (anche se diverso da quelli più promettenti), ora occorre progettare l'attività, o l'aggiornamento dell'attività attuale.

Aver scelto il settore in cui operare è una mossa solo propedeutica per immaginare l'attività concreta che si intende svolgere, essendo molteplici le decisioni da prendere prima di cominciare l'avventura imprenditoriale.



Il punto di partenza per decidere come impostare la propria attività è la risposta a 2 domande:

1) Cosa vendo?

2) Come lo vendo? (Attraverso quali canali?)

Ovviamente ci sono altre domande da porsi, come ad esempio “a chi vendo il mio prodotto?” (*target* cliente), e “dove lo vendo?” (dove intercetto il mio *target*), ma queste ed altre domande saranno considerate nei prossimi articoli.

Vediamo dunque con questo quarto articolo come scegliere concretamente la gamma di prodotti da vendere, una volta scelto il settore in cui operare, e come venderli.

Quali prodotti è meglio vendere? E tutti quelli del settore, o solo di una specifica categoria?

È noto che un settore economico è pieno di prodotti diversi. Per esempio, nel settore alimentare si può scegliere di vendere pane e altri prodotti farinacei (es. cornetti, biscotti), oppure prodotti di pasticceria (pastarelle, torte), o ancora solo gelati.

Ma la scelta non finisce qui, visto che si può decidere di vendere prodotti caseari, carni, oppure frutta e verdura, o ancora cibo in scatola, e tutto quanto già indicato con un supermercato, con una superficie più o meno grande.

Insomma, le scelte da fare sono tante, e gli elementi da considerare ancora più numerosi, come emergerà dalla lettura delle seguenti domande, che guideranno il futuro (o attuale) imprenditore ad una scelta consapevole del prodotto (ossia dei beni e/o dei servizi) da vendere.





Ecco qui le domande da porsi:

1) Ho valutato la convenienza di trattare tutte le tipologie di beni o di servizi del settore che ho scelto o solo alcune?

Vi sono **vantaggi e svantaggi nella scelta “generalista”, piuttosto che nella scelta “specialistica”**, che ovviamente sono speculari a quest’ultima opzione. In linea di massima la soluzione generalista può presentare il vantaggio di un potenziale maggiore fatturato, essendo più facile trovare clienti interessati a qualche bene o servizio, tra i tanti posti in vendita, ma al tempo stesso l’impresa rischia di essere sottoposta ad una maggiore concorrenza, soprattutto se altri operatori hanno effettuato la medesima scelta. Per contro, una merceologia specializzata può offrire l’opportunità di essere meglio visualizzati ed individuati nel mercato di riferimento, in particolare se nessun altro operatore ha deciso di proporsi sul medesimo segmento di mercato, ma al tempo stesso la scelta specialistica è più rischiosa, in quanto **la domanda per uno specifico ambito merceologico di un settore più ampio è più difficile da stimare**, senza contare che essa potrebbe essere anche più erratica nel corso del tempo;

2) Sono in grado di trattare tanti articoli o servizi nel medesimo tempo?

La scelta generalista è in genere più impegnativa, sia perché lo *stock* di merce da avere pronto per la vendita può essere maggiore, con conseguenti **investimenti più rilevanti**, sia perché conoscere tante tipologie di prodotto, da poter spiegare ai clienti ai fini dei consigli per gli acquisti, è decisamente più difficile. Va però detto che **l’opzione specialistica in alcuni casi richiede competenze tecniche**, che non è detto che si possiedano, per lo meno al livello necessario, per non parlare poi del fatto che i fornitori, o gli strumenti per erogare il servizio specialistico, potrebbero essere più difficili da reperire, e magari anche più costosi, circostanza che potrebbe ridurre i margini lordi dell’attività di produzione e/o di vendita;

Si rimanda, per un approfondimento su queste due strategie, al capitolo 3 del volume **[“Il negozio nell’era di internet”](#)** e, in particolare, alla sezione 3.1 - Strategia competitiva, posizionamento, differenziazione.

In termini generali, ovviamente da approfondire caso per caso, la scelta generalista porta a business basati sui volumi, dove si compete sul prezzo, e dove vincono i più grandi.

E’ raramente una scelta vincente per piccoli operatori indipendenti, che possono, invece, **ritagliarsi un spazio interessante in nicchie di specializzazione (di prodotto, di assortimento, di servizio, ecc.)**, ricordando sempre, però, che quando la nicchia è troppo piccola, potrebbero non esserci volumi/clienti sufficienti per sopravvivere!



3) Ho considerato se vi sono requisiti tecnici, autorizzazioni, qualificazioni per trattare determinati beni e servizi?

Non sono rari i casi che, scelta la gamma di prodotti da offrire ai clienti, ci si rende conto, magari dopo aver aperto il punto vendita, ed aver investito non pochi soldi, che occorrono qualifiche, autorizzazioni, certificazioni, oltre che strumenti e macchinari particolari, che rispondono a requisiti tecnici (es. quelli dell'Iso, del Cen-Cenelec, dell'Uni), necessari per poter vendere i beni e servizi prescelti (es. un frigorifero con determinate caratteristiche tecniche); è dunque necessario fare le opportune verifiche, ancora una volta rivolgendosi alle associazioni di categoria, oppure a qualificati consulenti/professionisti, che forniscano delle informazioni precise a questo riguardo;

4) Ho effettuato una ricerca di mercato, oppure ho raccolto informazioni per scegliere con maggiore consapevolezza la tipologia di prodotti da vendere?

In effetti, se si pensava che, scelto il settore, il lavoro di messa a punto dell'attività fosse sostanzialmente finito, è probabile che si sarà nel torto, visto che il difficile viene proprio dopo aver scelto il settore di interesse; in settori come l'alimentazione, l'abbigliamento, la ristorazione, l'ospitalità, i servizi alla persona, le attività artigianali o tecniche, i servizi turistici, in realtà, la gamma dei prodotti è decisamente ampia, per cui è necessaria una ulteriore riflessione prima di decidere esattamente cosa vendere; in questa ottica studi di mercato, pareri di addetti ai lavori, come dei funzionari delle associazioni di categoria, o dei consulenti/professionisti, possono essere quanto mai preziosi, e da considerare con la dovuta attenzione, in quanto il fiuto personale non sempre (e non necessariamente) può essere l'unica bussola per prendere decisioni;

5) Ho stimato i possibili ricavi tra le varie opzioni relative ai prodotti da vendere?

La risposta a questa domanda dovrebbe poter provenire dalle informazioni raccolte con la risposta alla domanda indicata nel punto precedente, ma in questo caso non si tratta solo di apprendere se alcuni prodotti hanno trend interessanti di crescita (che è l'indicazione tipica delle ricerche di mercato), bensì una stima (possibilmente precisa) del margine di guadagno ottenibile da ciascuna tipologia di prodotti che sto considerando di vendere. Per riuscirci devo sottrarre al prezzo di mercato dei vari prodotti, i costi dei fattori della produzione, inclusa la merce da rivendere.

Trovate le risposte a tutte queste domande, potrò decidere consapevolmente quali prodotti sarà opportuno vendere, tra quelli che rientrano nel settore prescelto.

A questo punto si può passare alla prossima domanda, il cui oggetto è riportato nel titolo del paragrafo successivo.

Come vendo il prodotto che ho scelto?

Se fino a 10-15 anni fa le opzioni sulle modalità di vendita di un prodotto erano relativamente limitate, oggi, grazie alla diffusione dei *devices* elettronici (computer, tablet, smartphones) presso la quasi totalità della popolazione, e all'incremento delle *app*, che ogni giorno aggiungono una nuova metodologia di vendita (es. quelle che consentono di acquistare a prezzi più bassi grazie a promozioni istantanee, oppure prodotti deperibili a fine giornata con scontistiche convenienti), la scelta delle modalità di vendita è decisamente più ampia.

In questo paragrafo si cercherà di ricordare **vantaggi e svantaggi delle principali modalità di vendita**, considerando però che le osservazioni che si trovano riportate qui di seguito sono necessariamente generiche, per cui potrebbero essere non vere in specifici settori di beni e di servizi. Inoltre, anche per le modalità di vendita è assolutamente consigliabile consultarsi con rappresentanti delle associazioni di categoria, o con consulenti, in quanto una scelta errata del metodo di vendita potrebbe avere conseguenze nefaste sull'attività imprenditoriale, che è bene scongiurare, prendendo, appunto, decisioni il più possibile oculate.

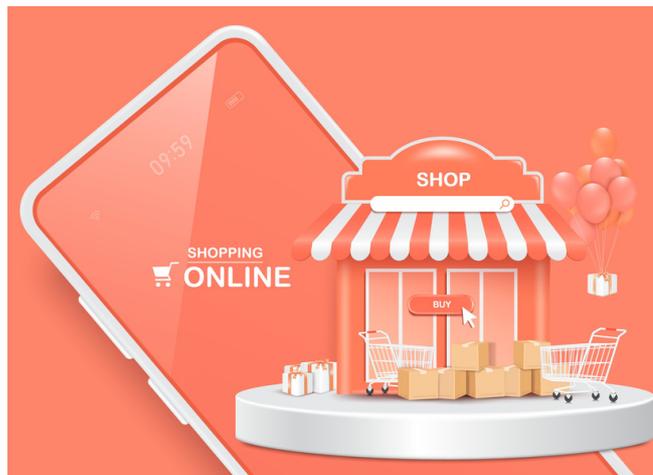
Precisato questo, vediamo le principali modalità commerciali:

1) **Punto vendita fisico: il negozio, l'officina, il ristorante**, il luogo di incontro con la clientela è il metodo di vendita classico, che resta per molte merceologie sicuramente il più indicato (anche se non più l'unico possibile); il vantaggio del punto vendita **è il contatto con la clientela, e quindi maggiori possibilità di fidelizzazione**, e anche di comprensione del *trend* di



mercato, essendo possibile una interazione con gli acquirenti, con la positiva conseguenza che si possono apportare aggiustamenti alla propria offerta (prodotti, prezzi, condizioni e modalità di vendita) in modo tempestivo; d'altra parte, il punto vendita **è il modo più costoso per offrire ai clienti i propri beni o servizi**, sia perché occorre affittare il locale, sia perché vi devono essere almeno uno o più addetti alla vendita, che vanno remunerati (ed anche la presenza del titolare è comunque un costo-opportunità da considerare, potendo egli, in generale, guadagnare con altre attività), sia perché bisogna acquistare la merce in anticipo, e magari qualche strumento in più (in particolare se si erogano servizi); occorre quindi effettuare un'analisi costi/benefici tra questa metodologia di vendita e quelle alternative, che verranno descritte nei punti successivi;

2) **Sito internet:** ormai non vi è bene o servizio che non possa essere acquistato sulla rete; in genere si tratta di una modalità di vendita più economica rispetto a quella del punto vendita, ma al tempo stesso con **meno barriere all'entrata**, sebbene la costruzione e la manutenzione di un sito web non sia un'operazione gratuita; se dunque l'economicità in ingresso è il punto forte di questa modalità, vi sono altri aspetti meno positivi, come la circostanza che



la rete è oggi così affollata da operatori, che si rischia di essere invisibili, e nel caso in cui si volesse essere visibili, bisogna essere pronti a spendere cifre importanti per essere facilmente individuati, per esempio, pagando i motori di ricerca su internet; un altro aspetto negativo è l'assenza di un contatto diretto con i clienti, sebbene questo punto debole possa essere parzialmente neutralizzato con soluzioni come chat, contatti telefonici, ed incontri presso la residenza dei clienti; *last but not least*, occorre considerare 2 ulteriori aspetti di questa modalità di vendita, ossia la necessità di organizzare il servizio di pagamento, per il quale si hanno diverse opzioni (es. carta di credito, carta di pagamento, PayPal), e il servizio logistico, per la consegna del prodotto nel luogo indicato dal cliente; si tratta di misure che potrebbero essere foriere di costi significativi.

Non sono poche, infatti, le analisi che suggeriscono di **analizzare costi e ricavi dell'e-commerce con maggiore cautela** rispetto ai primi pioneristici periodi in cui vendere online era sinonimo di successo sicuro. **Adesso è diventato un canale MOLTO competitivo.**

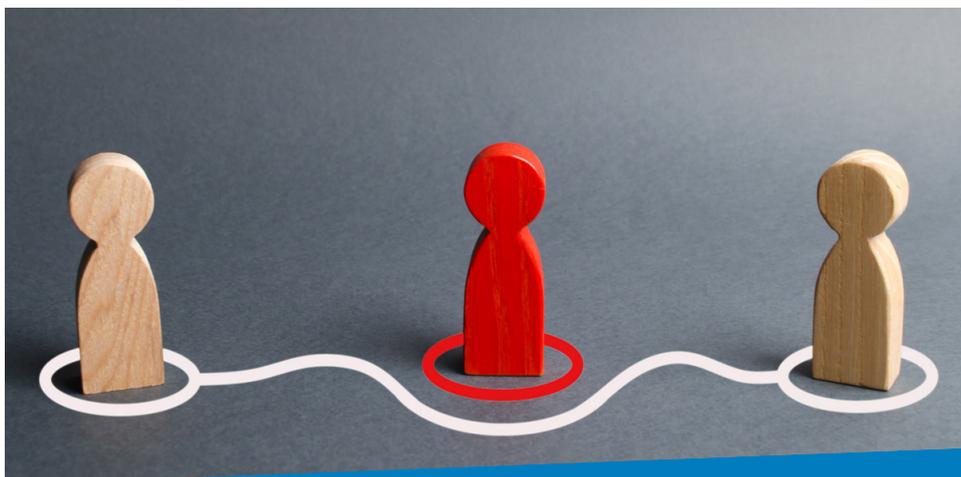
3) **App di vendita:** vi sono app utilizzabili su smartphone che consentono di prenotare e comprare beni e servizi con condizioni vantaggiose, che possono andare dal prezzo più basso rispetto a quello che si pagherebbe nel punto vendita o sul sito internet, a consegne più veloci del bene e del servizio, passando per la possibilità di customizzare il prodotto, ossia di scegliere le sue caratteristiche in modo personalizzato (es. ingredienti della pizza, optionals di un prodotto manifatturiero), e di decidere le modalità di consegna.



Il lato negativo di questa soluzione è l'obbligo di **pagare una rilevante percentuale del fatturato ottenuto con l'app alla società proprietaria di quest'ultima**, a cui si aggiunge il rischio di una concorrenza accanita, se molti altri venditori sono presenti nel sistema;

4) **Piattaforme di vendita (marketplace tipo Amazon)**: anche questa soluzione, che si può affiancare alle 3 precedenti, presenta vantaggi e svantaggi; se **la visibilità è potenzialmente molto ampia** dal punto di vista territoriale, potendo essere scelti da clienti situati lontano dalla propria sede, e perfino dall'estero, al tempo stesso bisogna fare i conti con il **doppio svantaggio dell'elevata concorrenza (che riduce visibilità) e dei margini trattenuti dal gestore della piattaforma**, che possono essere rilevanti (anche un 20%, mentre la media è del 15%); per contro vi è il vantaggio che i sistemi di pagamento e di logistica sono gestiti dalla piattaforma, riducendo il carico di lavoro per l'impresa venditrice presente nella piattaforma;

5) **Intermediari**: un'alternativa alle precedenti metodologie è l'affidamento dei processi di vendita ad intermediari, che possono andare dai *franchisees* (se il venditore ha un marchio noto e una presenza consolidata sul mercato, che sono le condizioni per l'attivazione di una catena di franchising), ai grossisti, che acquistano la merce per poi rivenderla a proprio nome e conto, passando per i distributori, che vendono a nome e per conto dell'impresa venditrice, ai quali è riconosciuta una provvigione per l'attività di distribuzione, per concludere con i rappresentanti (es. agenti di commercio), remunerati con una percentuale del fatturato prodotto; in un articolo sintetico come questo (e come gli altri di questa serie) non vi è lo spazio per considerazioni specifiche per ciascun canale di mercato indicato in questo punto, mentre si può affermare in linea di massima che l'utilizzo di intermediari presenta, in generale, il **vantaggio di entrare in contatto con una clientela potenziale molto più ampia di quella che si potrebbe raggiungere da soli**, mentre, ovviamente, si riducono i margini di guadagno di ciascuna vendita; inoltre, non si può tralasciare lo svantaggio che si perde il contatto diretto con il cliente, foriero di tanti spunti che potrebbero migliorare il processo commerciale, ma al tempo stesso si riduce il carico di lavoro amministrativo conseguente alla vendita, essendo questo svolto in buona misura dall'intermediario.





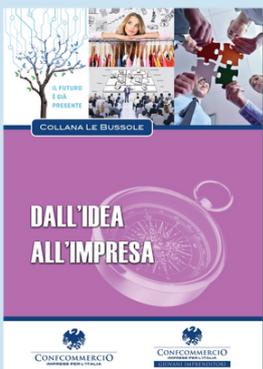
In definitiva la risposta alla domanda “**Come vendo?**” può avere differenti risposte, alcune delle quali attivabili contestualmente, e sebbene solo l’esperienza potrà dimostrare se le scelte iniziali sono state giuste o meno, è importante che nella fase iniziale le decisioni vengano prese con la maggiore attenzione possibile.

Fonti per le immagini:

Sorbis da shutterstock.com

shutterstock.com

[SCOPRI DI PIÙ](#)



Questo articolo fa riferimento alla Bussola [Dall'idea all'impresa](#), scritta da Confcommercio e Giovani Imprenditori Confcommercio, Dicembre 2015.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, informato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Per avere maggiore supporto per la Tua attività
[contatta l'Associazione Territoriale](#) del Sistema Confcommercio