

Indice

1. TITOLO CAPITOLO	3
2. LA VESTE GIURIDICA	5
3. L'ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	8
4. SCELTE DI «MAKE OR BUY»	11
BIBLIOGRAFIA	13

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

1. Titolo capitolo

Acquisire un'azienda già in funzionamento o costituirne una ex-novo? È questa la prima domanda che, spesso, si pone l'aspirante imprenditore. Acquisire un'azienda, invece di crearne una nuova, può rivelarsi in certe condizioni una mossa vincente.

La scelta di acquisire un'azienda già avviata (tramite acquisto o affitto) presenta naturalmente vantaggi e svantaggi. In questa sede prenderemo in considerazione per semplicità il solo acquisto.

Trattandosi di aziende già operanti ed inserite nel mercato, e disponendo di dati storici, risulta più agevole effettuare previsioni attendibili circa la capacità dell'azienda di produrre reddito sufficiente. È possibile quindi stabilire in breve tempo il grado di rischio e di convenienza dell'investimento.

Un ulteriore vantaggio è che, rispetto a un'azienda nata ex novo, il periodo di «rodaggio» è assai meno impegnativo in termini di complessità tecnica, costi e tempi.

Infine, acquistando un'azienda già avviata si acquisisce anche un «nome» ed una clientela affezionata (che tuttavia va mantenuta e consolidata nel tempo).

Per valutare la convenienza di una simile operazione occorre, però, considerare non solo il costo di acquisto (attrezzature, magazzino, marchi e brevetti, personale, eventuali debiti ecc.), ma anche il costo di trasformazione.

L'errore in cui è più facile incorrere in situazioni di questo tipo, infatti, è quello di ritenere di poter lasciare assolutamente inalterata la struttura originaria. Interventi di adattamento, per quanto modesti, sono sempre necessari.

Di conseguenza, anche se il prezzo è a prima vista interessante, l'acquisto può essere comunque svantaggioso quando gli adattamenti ed i miglioramenti da apportare alla struttura siano particolarmente rilevanti.

Diametralmente opposte le considerazioni che si possono fare sulla costituzione di una nuova azienda.

Lo svantaggio principale è l'assenza di qualsiasi esperienza e la conseguente difficoltà di effettuare previsioni attendibili. Inoltre, nel caso di una azienda totalmente nuova i costi e i tempi di avvio saranno particolarmente impegnativi.

Bisognerà poi farsi conoscere ed acquisire la clientela partendo da zero.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Il vantaggio principale è la possibilità di creare una struttura più moderna e «ad hoc», cioè che meglio si adatti agli obiettivi del neo-imprenditore.

Un altro vantaggio non indifferente è un minore investimento iniziale: pagheremo infatti i soli costi indispensabili per partire senza accollarci per intero le spese ereditate dall'azienda precedente, nonché il cosiddetto «valore di avviamento» che incide spesso in modo pesante sul costo d'acquisto.

Quale che sia la via di acquisizione, occorre stabilire la dimensione ottimale della nostra azienda: il che significa, principalmente, decidere la quantità dei fattori produttivi (personale, impianti, attrezzature ecc.) da impiegare nell'impresa.

Il problema della giusta dimensione non è tipico solo della fase costitutiva, ma si ripresenta costantemente in tutta la vita dell'impresa. Esso non potrà mai considerarsi definitivamente risolto.

In ogni caso il criterio ispiratore deve essere quello della massima flessibilità possibile: occorre creare una struttura in grado di adattarsi senza traumi al continuo mutare delle condizioni esterne.

In genere, comunque, data la situazione di estrema vulnerabilità dall'azienda nei primi periodi di vita, è consigliabile agire con prudenza. Meglio contenere le dimensioni all'inizio,

riservandosi di aumentarle solo quando l'impresa sia già consolidata ed abbia dimostrato di poter sopportare i costi dei nuovi investimenti.

Non importa stabilire subito qual è la dimensione ottimale dell'azienda. Ciò che è fondamentale, piuttosto, è impostare razionalmente il problema fin dall'origine, predisponendo le condizioni per eventuali adattamenti successivi. Infatti:

- l'ampliamento delle dimensioni iniziali, se opportunamente predisposto, è del tutto fisiologico;
- un ridimensionamento obbligato rappresenta un fatto estremamente negativo, ed è il risultato di una pianificazione errata fin dall'origine.

In certi casi, però, può essere preferibile sovradimensionare fin dall'inizio alcuni fattori produttivi: ad esempio, per certi impianti o macchinari può risultare difficoltoso realizzare successivamente gli ampliamenti necessari.

Le riserve di capacità produttiva che si vengono in questo modo a creare devono però avere «carattere funzionale», essere cioè sostenibili dal punto di vista economico e finanziario ed essere costituite in base ad una buona probabilità di utilizzo futuro.

2. La veste giuridica

Un altro problema importante in fase di costituzione dell'azienda è rappresentato dagli aspetti legali.

L'impresa può essere strutturata giuridicamente in modi diversi. Nella scelta che dovremo fare è bene stare attenti: una struttura giuridica non adatta al tipo di attività che svolgiamo può compromettere il successo della nostra impresa.

Cambiare veste giuridica è possibile, ma è costoso e comporta dei problemi, anche fiscali. Per questo è meglio essere previdenti e scegliere fin dall'inizio una forma giuridica adeguata non solo al presente, ma anche al futuro della nostra azienda.

Sono molte le variabili di cui tener conto nella scelta della forma giuridica da dare all'impresa. Ma il problema di fondo è comunque riassumibile in una domanda: Da soli o in società?

La forma più semplice è quella dell'impresa individuale (che può configurarsi anche come «impresa familiare»). Se invece due o più persone si accordano per svolgere insieme un'attività economica siamo di fronte ad un'impresa collettiva, cioè a una società.

- L'impresa individuale

L'impresa individuale è un'impresa che fa capo a un solo titolare. Chi promuove l'attività e ne è l'unico responsabile è l'imprenditore, il quale assolve le formalità richieste dalla legge «in nome proprio»: tutte le obbligazioni che nascono dall'attività fanno cioè capo alla sua persona, la quale rimane per i terzi (clienti, fornitori, collaboratori, finanziatori, fisco, ecc.) l'unico riferimento.

In questa forma di conduzione il rischio d'impresa si estende a tutto il patrimonio personale dell'imprenditore.

L'impresa individuale può essere gestita anche con i propri familiari, secondo vari schemi giuridici (è anche possibile assumere dei familiari come dipendenti). Una possibilità interessante è quella dell'impresa familiare (art. 230 bis c.c.). In tal caso i familiari che lavorano nell'impresa non sono né dipendenti né soci dell'imprenditore, ma «collaboratori».

Sul piano giuridico l'impresa familiare rimane un'impresa individuale in cui a far fronte alle obbligazioni verso i terzi è solo il titolare con il suo patrimonio.

In linea di massima, l'impresa individuale (detta impropriamente «ditta individuale») presenta i seguenti vantaggi:

- maggiore flessibilità e rapidità di decisione;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- minori costi ed oneri di tipo amministrativo e contabile.

È bene precisare, tuttavia, che mentre si può essere soci di diverse società non si può essere titolari di più di una ditta individuale.

Quindi, per esempio, chi decide di aggiungere ad un'attività artigiana (es. calzolaio) un'attività di commercio (es. vendita di scarpe) ed intenda esercitarle entrambe individualmente, non potrà avere due ditte individuali, ma si troverà ad avere un'unica impresa con due attività, con una serie di conseguenze sotto il profilo fiscale, contributivo ecc. che è sempre bene valutare attentamente prima di dare il via all'operazione.

- La società

Se due o più persone si accordano per svolgere insieme un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili, abbiamo un'impresa collettiva, cioè una società (art. 2247 c.c.).

Ogni socio ha l'obbligo di «conferire beni o servizi»: deve cioè dare un contributo alla società sotto una o più delle seguenti forme:

- denaro contante;
- crediti;
- beni in natura (locali, attrezzature, ecc.)
- prestazioni di lavoro (per alcuni tipi di società).

In genere questo accordo risulta formalmente da un documento chiamato «atto costitutivo», integrato in certi casi da un altro documento – lo «statuto» – che detta le regole generali per il funzionamento della società e degli organi sociali.

Nel caso dell'impresa collettiva quindi occorre:

- la stipula di un «contratto di società» tra due o più persone per lo svolgimento di un'attività economica;
- l'effettivo esercizio comune dell'attività da parte di coloro che sono intervenuti all'accordo: tutti i soci cioè partecipano in qualche modo, direttamente o indirettamente, alla gestione (anche se questa è affidata a qualcuno in particolare, ciò avviene pur sempre per volontà di tutti i soci).

Contrariamente a quanto accade per l'impresa individuale, la società consente di:

- condividere con altri il rischio e il peso delle scelte;
- acquisire capitali e lavoro necessari che, soprattutto all'inizio dell'attività, è difficile o rischioso reperire altrimenti.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Quando l'utile di gestione comincia ad essere significativo la società presenta anche vantaggi fiscali, consentendo la ripartizione del reddito in parti uguali tra i soci (cosiddetto abbattimento dell'aliquota: meno reddito imputato pro capite = meno imposte).

Optare per un'impresa individuale o collettiva, e scegliere in quest'ultimo caso un tipo di società piuttosto che un altro, non è una decisione da prendersi a cuor leggero: come sopra accennato, una forma giuridica sbagliata può pregiudicare il successo dell'iniziativa. Nel caso non si abbiano competenze dirette è opportuno ascoltare un professionista di fiducia.

3. L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

Qual è la formula organizzativa più opportuna? Le formule in uso sono molteplici (organizzazione gerarchica, funzionale, per prodotto ecc.) e tutte possono, a seconda dei casi, risultare più o meno adatte alle esigenze del neo-imprenditore.

Per una nuova piccola impresa, però, il modello organizzativo più adatto è quello della «struttura semplice», cioè non formalizzata, elastica, incentrata su una sola persona che ha il ruolo di leader.

Le imprese che adottano una «struttura semplice» sono generalmente aziende giovani e di piccola dimensione, in cui il ruolo di leader viene riconosciuto alla figura dell'imprenditore fondatore.

La «struttura semplice» è un modello di organizzazione aziendale adatto alle nuove piccole imprese, le cui caratteristiche possono essere così sintetizzate:

- accentramento decisionale nelle mani del titolare;
- bassa specializzazione dei compiti;
- scarsa presenza di sistemi di pianificazione e controllo;
- scarsa formalizzazione delle procedure.

La struttura semplice può dimostrarsi efficace all'inizio: con il trascorrere del tempo, però, sarà necessario modificarla. Se l'azienda aumenta di dimensioni l'imprenditore non potrà più decidere tutto da solo: non avrà più il tempo per occuparsi personalmente di ogni dettaglio, e se lo farà rischierà di commettere degli errori. E questo comportamento accentratore, comunque, sarà demotivante per i suoi collaboratori migliori.

Si attraverserà, allora, una fase delicata nella vita dell'impresa.

A volte è proprio l'imprenditore a resistere ai necessari mutamenti organizzativi. Spesso infatti i fondatori di un'impresa, oltre agli innegabili pregi hanno due grandi difetti:

- si «innamorano» della propria azienda e dei propri prodotti, al punto che non vogliono cambiarli anche quando è indispensabile;
- non sono molto disponibili a delegare compiti e responsabilità ad altri.

Sono reazioni naturali e comprensibili. Ma è necessario superare questa fase, altrimenti verranno inevitabilmente perse le ulteriori opportunità di sviluppo.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Anche in presenza di una struttura organizzativa estremamente semplificata, è possibile fin dall'inizio delegare ai propri collaboratori dei compiti ben precisi affidandogli degli obiettivi da raggiungere (purché ovviamente coerenti con la mission aziendale, cioè le finalità complessive dell'impresa).

Tali obiettivi dovranno essere discussi e condivisi da tutti. Sarà compito dell'imprenditore, poi, valutare i risultati di ognuno, e di conseguenza premiarlo o meno in base ai risultati che ottiene.

Questo metodo di governo dell'impresa presenta molti vantaggi:

- è motivante per il personale, che si sente autonomo e responsabile;
- consente all'imprenditore di dedicare più tempo alle cose veramente importanti, di non perdersi nei particolari;
- favorisce le eventuali evoluzioni nel modello organizzativo, perché evita il trauma della «perdita di potere» da parte dell'imprenditore.

Perché l'azienda abbia successo è necessario che l'attenzione dell'imprenditore non sia squilibrata. Spesso accade, infatti, che questi si concentri solo ed esclusivamente su quella che gli sembra l'attività principale, cioè la produzione (non necessariamente di beni materiali, ma anche di servizi).

Si possono individuare, invece, almeno tre funzioni fondamentali, che assumono certamente rilievo diverso in base all'attività svolta, ma che comunque sono sempre presenti:

- funzione produttiva

Gli elementi da cui partire per organizzare la produzione – cioè il prodotto o servizio da offrire e gli strumenti e il know-how da utilizzare – li abbiamo già decisi quando abbiamo definito i presupposti del progetto.

Ovviamente i dettagli organizzativi della funzione produttiva variano a seconda dei vari settori.

Ad esempio nel caso di un'azienda manifatturiera è necessario specificare diversi elementi, quali:

- il numero e il tipo di macchine da impiegare;
- il livello di automazione che si intende adottare;
- il numero e il grado di specializzazione degli addetti;
- i tempi necessari per la messa a punto del processo produttivo;
- le esigenze a livello di manutenzione ed assistenza;
- i consumi di energia;
- la superficie necessaria per il processo produttivo;
- la disposizione (lay-out) degli impianti;
- il livello di scorte di materie prime e sussidiarie da tenere in magazzino;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- le dimensioni del magazzino stesso;
- l'assegnazione delle funzioni a ogni addetto alla produzione;
- il calcolo dei tempi di esecuzione;
- il volume di produzione realizzabile fino all'entrata a regime.

- funzione commerciale o di marketing

Anche nell'organizzare l'apparato commerciale sarà necessario tener conto di tutta una serie di fattori. In generale, sono fondamentali le indicazioni derivanti dagli studi di mercato e le conseguenti scelte di marketing, con particolare riferimento all'adozione di determinati canali di approvvigionamento e di distribuzione.

In dettaglio, continuando con l'esempio di un'azienda manifatturiera dovremo precisare:

- il numero degli addetti alle vendite, nonché le relative mansioni e qualifiche professionali;
- il numero di eventuali intermediari commerciali esterni (agenti e rappresentanti, grossisti, trasportatori ecc.);
- le modalità logistiche, cioè i flussi ed i tempi di stoccaggio, imballaggio e consegna dei prodotti;
- l'eventuale necessità di un parco automezzi per le consegne dirette;
- le esigenze relative all'allestimento degli uffici e/o dei punti vendita.

- funzione amministrativa.

Di solito il neo-imprenditore possiede competenze di tipo tecnico (conosce cioè il «mestiere») o commerciale. Quasi mai, al contrario, è competente in materia gestionale e amministrativa (per non parlare di quella finanziaria).

In questi casi è possibile ricorrere a:

- dei soci esperti in materia;
- dei collaboratori interni;
- dei consulenti esterni.

4. Scelte di «make or buy»

A questo punto dobbiamo decidere quali fasi internalizzare e quali esternalizzare: l'esempio classico per quanto concerne la funzione produttiva è quello di scegliere se produrre in proprio (make) o comprare da terzi (buy).

È di fatto l'interrogativo principale che l'imprenditore si deve porre.

Attenzione però: le scelte di make or buy non riguardano solo la funzione produttiva, ma anche quella commerciale (rete di vendita, gestione del magazzino ecc.) e amministrativa (contabilità, finanza, controllo di gestione).

Quando le scelte di make or buy si riferiscono specificamente agli ambiti produttivi si parla di subfornitura e decentramento produttivo.

In tal caso subentra immediatamente un ulteriore interrogativo legato alla dimensione produttiva che dovrà avere la nuova impresa: l'imprenditore deve decidere se optare per una capacità produttiva modesta e ampliarla successivamente, o se invece partire già con una capacità produttiva di riserva per far fronte ad eventuali picchi della domanda.

Ovviamente a questi interrogativi non c'è una risposta univoca per tutti i tipi di impresa: dipenderà dal contesto e dal settore.

Gli elementi a sfavore dell'internalizzazione (make) sono i seguenti:

- produrre in proprio richiede di solito elevati investimenti;
- quando la capacità produttiva non è completamente utilizzata si alzano i costi unitari;
- se sorgono difficoltà produttive, queste possono assorbire il tempo dell'imprenditore e dei collaboratori;
- sono necessarie competenze tecnico-produttive specifiche, che non sempre l'imprenditore possiede.

Di seguito gli elementi a sfavore dell'esternalizzazione (buy):

- i costi di acquisto da terzi non sono in genere ammortizzabili, a differenza di quelli di un proprio impianto di produzione;
- è più difficile controllare il livello della qualità;
- non c'è controllo dei tempi di produzione;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- se si cede a dei subfornitori il proprio know-how (o brevetto), c'è il rischio che essi tentino di sfruttarlo a loro favore;
- in alcuni casi può essere difficile trovare subfornitori adeguati.

In tutti i casi si può formulare una regola generale: è meglio internalizzare quelle fasi critiche che richiedono un controllo diretto da parte dell'impresa.

Bibliografia

- Borello Antonio
Il business plan
McGrawHill Libri Italia 2005.
- G. Bronconi, S. Cavaciocchi,
Business plan. Il manuale per costruire un efficace piano d'impresa
Il sole 24 ore, 2001
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALI E DEGLI ESPERTI CONTABILI,
Linee Guida Alla Redazione del Business Plan
2011
- Guatri Elisabetta, Marinelli Carla
Costruire il business plan
IPSOA 2002.
- E. Guazzetti
Il business plan gestionale. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione strategica e
pratico per la pianificazione strategica
Franco Angeli 2005
- Parolini Cinzia
Diventare imprenditori. Dal business plan all'avvio di una nuova impresa
Il sole 24 Ore 2006.
Davide Del Cogliano, Mario Fabio Polidoro
Il business plan nelle imprese di servizi
Franco Angeli 2002.