



Regione Lombardia

Progetto realizzato con il concorso di risorse dell'Unione Europea attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, dello Stato Italiano, e della Regione Lombardia Doc.U.P. Obiettivo 2000/2006-Misura 1.9 "Animazione economica"



Sviluppo della competitività della Valsaviore e dell'Alta Valcamonica

4. L'organizzazione dell'azienda

Abbiamo risposto alle domande "a chi vendere" e "cosa vendere". Ora dobbiamo pensare anche come realizzare quello che vogliamo vendere.

Viceversa, la nostra idea non riuscirà mai a concretizzarsi.

Occorre, quindi, pensare anche a costituire la struttura della nostra **azienda**, intesa come lo strumento necessario per svolgere l'attività produttiva.

L'azienda: come produrre?

Ogni azienda è composta di quattro ingredienti base:

- ✓ risorse materiali (locali, mobili, macchinari, attrezzature, materie prime...);
- ✓ risorse umane (personale);
- ✓ risorse finanziarie;
- ✓ risorse tecnologiche e know-how.

Per quanto riguarda l'azienda, le scelte da compiere sono numerose e delicate. In particolare, dovremo stabilire:

- ✓ se costituire ex novo la struttura o acquisirne una già esistente;
- ✓ quale dimensione dargli;
- ✓ dove localizzarla;
- ✓ che veste giuridica assumere;
- ✓ come organizzare i fattori produttivi.

artfidibrixia

ASSOCIAZIONE
ARTIGIANI

PROVINCIA
DI BRESCIA

WALTER S.p.A.





Regione Lombardia

Progetto realizzato con il concorso di risorse dell'Unione Europea attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, dello Stato Italiano, e della Regione Lombardia Doc.U.P. Obiettivo 2000/2006-Misura 1.9 "Animazione economica"



Sviluppo della competitività della Valsaviore e dell'Alta Valcamonica

Particolare importanza assume la “veste giuridica” da attribuire alla nuova impresa.

L'impresa può essere strutturata giuridicamente in modi diversi. Nella scelta che dovremo fare è bene stare attenti: cambiare veste giuridica è possibile, ma è costoso e comporta dei problemi, anche fiscali. Per questo è meglio non essere miopi ma guardare a quello che dovrà essere la nostra azienda nell'arco dei prossimi anni.

Indubbiamente molte sono 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* (detta impropriamente «ditta 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*.

Impresa individuale e società: vantaggi e svantaggi

In linea di massima, l'*impresa individuale* presenta i seguenti vantaggi:

- ✓ maggiore flessibilità e rapidità di decisione (che si riassumono nell'adagio «chi fa da sé fa per tre»);
- ✓ minori costi ed oneri di tipo amministrativo e contabile.

E' 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.

artfidibrixia

ASSOCIAZIONE
ARTIGIANI

PROVINCIA
DI BRESCIA

WALTER S.p.A.





Regione Lombardia

Progetto realizzato con il concorso di risorse dell'Unione Europea attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, dello Stato Italiano, e della Regione Lombardia Doc.U.P. Obiettivo 2000/2006-Misura 1.9 "Animazione economica"



Sviluppo della competitività della Valsaviore e dell'Alta Valcamonica

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.

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 tasse); nell'impresa familiare, invece, al titolare si deve comunque imputare la metà del reddito, e ciò riduce la possibilità di beneficiare dell'abbattimento dell'aliquota.

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: *una forma giuridica sbagliata può pregiudicare il successo dell'iniziativa*. Nel caso non si abbiano competenze dirette è opportuno rivolgersi a un professionista di fiducia.

L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

Qualsiasi prodotto o servizio è opera dell'uomo.

Per questo un'attenta *gestione delle risorse umane* rappresenta spesso quel «qualcosa in più» che permette di raggiungere il successo. Un personale preparato e motivato, che si impegna nella produzione e dedica attenzione ai clienti, sarà certo apprezzato dal mercato.

Per questo ogni buon imprenditore deve prestare molta attenzione alla gestione dei propri dipendenti, per far sì che comprendano e condividano i suoi obiettivi.





Regione Lombardia

Progetto realizzato con il concorso di risorse dell'Unione Europea attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, dello Stato Italiano, e della Regione Lombardia Doc.U.P. Obiettivo 2000/2006-Misura 1.9 "Animazione economica"



Sviluppo della competitività della Valsaviore e dell'Alta Valcamonica

Per quanto riguarda l'organizzazione, qual è la formula 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 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: altrimenti verranno inevitabilmente perse le ulteriori opportunità di sviluppo. Si attraverserà, allora, una fase delicata nella vita dell'azienda.

Sarà proprio l'imprenditore a resistere al necessario cambiamento.

Spesso, infatti, gli imprenditori hanno due grandi difetti:

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

artfidibrixia

ASSOCIAZIONE
ARTIGIANI

PROVINCIA
DI BRESCIA

WALTER S.p.A.





Regione Lombardia

Progetto realizzato con il concorso di risorse dell'Unione Europea attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, dello Stato Italiano, e della Regione Lombardia Doc.U.P. Obiettivo 2000/2006-Misura 1.9 "Animazione economica"



Sviluppo della competitività della Valsaviore e dell'Alta Valcamonica

Sono reazioni naturali e comprensibili, presenti nell'animo di ognuno di noi. Ma è necessario superare questa fase. Se l'impresa cresce, l'imprenditore non avrà più il tempo per occuparsi di tutto, e se lo farà rischierà di commettere degli errori. Ed il suo comportamento, comunque, sarà demotivante per i suoi collaboratori migliori.

Ma il primo difetto, l'incapacità di delegare, è più grave. Come evitarlo?

Fin dall'inizio, anche in presenza di una struttura organizzativa estremamente semplificata, è possibile delegare ai propri collaboratori dei compiti ben precisi ed affidar loro degli obiettivi da raggiungere. Gli obiettivi dovranno essere discussi e condivisi da tutti.

Sarà compito dell'imprenditore, poi, valutare i risultati di ognuno, e di conseguenza premiarlo, 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.

artfidibrixia

ASSOCIAZIONE
ARTIGIANI





Regione Lombardia

Progetto realizzato con il concorso di risorse dell'Unione Europea attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, dello Stato Italiano, e della Regione Lombardia Doc.U.P. Obiettivo 2000/2006-Misura 1.9 "Animazione economica"



Sviluppo della competitività della Valsaviore e dell'Alta Valcamonica

Le funzioni aziendali

Perché l'azienda abbia successo è necessario che l'attenzione dell'imprenditore non sia squilibrata. Spesso accade, infatti, che chi si mette in proprio si concentra 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 certamente assumono rilievo diverso in base all'attività svolta, ma che, comunque, sono sempre presenti:

- ✓ funzione produttiva;
- ✓ funzione commerciale o di marketing;
- ✓ funzione amministrativa.

La funzione produttiva

Per quanto riguarda la *funzione produttiva*, gli elementi da cui partire li abbiamo già decisi definendo l'attività (il prodotto e la tecnologia da utilizzare).

Organizzando la produzione è necessario specificare:

- ✓ 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 della produzione;
- ✓ le esigenze a livello di manutenzione ed assistenza;
- ✓ i consumi di energia;
- ✓ la superficie necessaria per la produzione;
- ✓ la disposizione (lay-out) degli impianti;

artfidibrixia

ASSOCIAZIONE
ARTIGIANI

PROVINCIA
DI BRESCIA

WALTER S.p.A.





Regione Lombardia

Progetto realizzato con il concorso di risorse dell'Unione Europea attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, dello Stato Italiano, e della Regione Lombardia Doc.U.P. Obiettivo 2000/2006-Misura 1.9 "Animazione economica"



Sviluppo della competitività della Valsaviore e dell'Alta Valcamonica

- ✓ il livello di scorte di materie prime e sussidiarie che si vogliono avere in magazzino;
- ✓ le dimensioni del magazzino stesso;
- ✓ l'assegnazione delle funzioni a ogni addetto;
- ✓ il calcolo dei tempi di esecuzione;
- ✓ la produzione realizzabile fino all'entrata in pieno regime.

La funzione marketing

Per quanto riguarda la *funzione marketing*, anche nell'organizzare l'apparato commerciale sarà necessario tener conto di tutta una serie di fattori.

Sono estremamente importanti, per la corretta strutturazione dell'apparato commerciale, le indicazioni derivanti dallo studio del mercato e le conseguenti scelte di marketing, con particolare riferimento all'adozione di determinati canali di approvvigionamento e di distribuzione.

Si dovrà precisare:

- ✓ il numero degli addetti e le relative qualifiche professionali, le mansioni ed i tempi di inserimento;
- ✓ il numero di eventuali collaboratori esterni (agenti e rappresentanti);
- ✓ le modalità ed i tempi di stoccaggio, imballaggio e consegna dei prodotti;
- ✓ l'eventuale bisogno di un parco automezzi;
- ✓ le esigenze di tipo logistico, relative cioè all'allestimento degli uffici e/o del punto vendita.

artfidibrixia

ASSOCIAZIONE
ARTIGIANI

PROVINCIA
DI BRESCIA

WALTER S.p.A.





Regione Lombardia

Progetto realizzato con il concorso di risorse dell'Unione Europea attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, dello Stato Italiano, e della Regione Lombardia Doc.U.P. Obiettivo 2000/2006-Misura 1.9 "Animazione economica"



Sviluppo della competitività della Valsaviore e dell'Alta Valcamonica

La funzione amministrativa

Riguardo alla *funzione amministrativa*, frequentemente il neo-imprenditore possiede competenze di tipo tecnico o commerciale. Quasi mai, al contrario, è competente in materia gestionale, amministrativa e, soprattutto, finanziaria.

In questi casi è possibile ricorrere a:

- ✓ dei *soci esperti in materia*: spesso la soluzione ottimale è proprio collaborare con un socio esperto in gestione aziendale. Ci sono anche dei rischi (per esempio l'incomprensione, soprattutto se le cose non vanno bene) ma questo tipo di collaborazione può rivelarsi l'arma vincente;
- ✓ dei *collaboratori interni*: molti imprenditori si affidano, per tutte le loro questioni amministrative, contabili e finanziarie ad un dipendente di fiducia. Anche questa può essere una buona soluzione: abbiamo detto che delegare è positivo. Bisogna stare attenti, però: lasciare tutto in mano ad una persona non sempre è un bene. Questa persona, per un motivo o per un altro, può lasciare l'azienda senza preavviso; oppure può essere meno fidato di quanto credevamo; o, ancora, può commettere degli errori. Se il titolare è del tutto digiuno di contabilità e finanza chi se ne accorgerà?
- ✓ dei *consulenti esterni*: ricorrere ad un commercialista può essere una buona soluzione. Un bravo commercialista non si lascia sfuggire le novità fiscali, ci aiuta a tenere i conti, conosce le leggi a sostegno delle imprese. Ha un difetto: costa. Anche per questo, è bene avere comunque in azienda qualcuno che tenga almeno la contabilità.

artfidibrixia

ASSOCIAZIONE
ARTIGIANI

PROVINCIA
DI BRESCIA

WALTER S.p.A.

