Giuseppe Milella

Costruire una nuova impresa

Cosa fare e come farlo

Real Estate

FrancoAngeli

REAL ESTATE

I testi pubblicati nella Collana “Real Estate” vengono sempre sottoposti al giudizio di referees anonimi. L’accettazione del testo implica l’impegno da parte degli autori alla cessione dei diritti e conseguentemente che essi o parte di essi non siano stati pubblicati altrove.
In occasione delle proposte editoriali, due referee anonimi (membri del comitato scientifico) valutano la proposta in base a uno schema che viene fornito dall’editore.

COMITATO SCIENTIFICO

Oliviero Tronconi, direttore della collana

Andrea Ciaramella, Politecnico di Milano
Stefano Bellintani, Politecnico di Milano
Marzia Morena, RICS Italia
Tim Bennet, Kingston University
Mario Losasso, Università degli Studi di Napoli Federico II
Anna Mangiarotti, Politecnico di Milano
Nick Nunnington, Real Estate Academy China
Maria Rita Pinto, Università degli Studi di Napoli Federico II
Giorgio Giallocosta, Università degli Studi di Genova
Roberto Pagani, Politecnico di Torino
Ezio Micelli, IUAV
Flavio Boscacci, Politecnico di Milano
Pier Luigi Paolillo, Politecnico di Milano
Michele Di Sivo, Università di Chieti Pescara
Thomas Kinadater, Hocschule fur Wirtschaft und Umwelt, Nurtingen Weislingen
Fabrizio Tucci, Sapienza – Università di Roma
Luigi Alini, Università degli Studi di Catania
Silvano Curcio, Sapienza – Università di Roma
Maria Caserio, Birmingham University
Paul Dettwiler, Chalmers University of Technology
Keith McKinnell, Real Estate Academy China
Declan Mckeown, Dublin Institute of Technology

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Giuseppe Milella

COSTRUIRE UNA NUOVA IMPRESA

Cosa fare e come farlo

Real Estate

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Premessa pag. 11

Presentazione » 13

Prefazione » 19

Introduzione » 29

1. Il quadro di riferimento » 31
1.1. Le motivazioni dell'imprenditore » 31
1.2. Il progetto d'impresa: la fattibilità » 34
1.3. Uno schema per il business plan » 35

2. Le prime funzioni » 37
2.1. Avviare l'impresa » 37
2.2. Lo start-up e la valutazione del rischio imprenditoriale » 39
2.3. L'operatività » 42
2.4. Prima del tempo zero » 44
2.5. Atti prima della costituzione » 45
2.6. Il tempo zero » 45
2.7. Atti dopo la costituzione » 45
2.8. Le responsabilità dell'amministratore » 46
2.9. Le funzioni di vertice » 47
2.9.1. I compiti dell'amministratore delegato » 47
2.9.2. Il responsabile vendite e marketing » 50
2.9.3. Il responsabile della produzione » 51
2.9.4. Il responsabile delle risorse umane » 51

2.9.5. Il responsabile degli acquisti pag. 52
2.9.6. Il responsabile dell'amministrazione » 54

3. I piani » 55
3.1. I programmi di avviamento » 55
3.2. Il piano di marketing » 57
3.2.1. Condizioni generali » 57
3.2.2. La strategia verso il mercato e verso la concorrenza » 59
3.2.3. Il listino » 60
3.2.4. Il piano di comunicazione » 60
3.2.5. I contenuti della comunicazione » 61
3.3. Il piano di vendite » 64
3.3.1. La vendita indiretta » 65
3.4. Il programma di produzione » 66
3.4.1. Il piano degli acquisti » 69
3.4.2. Make or buy » 70
3.5. Il piano degli investimenti » 71
3.6. Il piano delle risorse umane » 72
3.6.1. Descrizione delle mansioni (job description) » 73
3.7. Il piano della logistica » 74
3.8. Il sistema informativo aziendale » 75

4. I piani economici » 79
4.1. Formulazione del budget complessivo dei costi » 79
4.2. Il piano dei ricavi » 79
4.3. Il piano degli incassi » 80
4.4. Il piano di cash flow » 80
4.5. Primo piano economico o (bilancio) preventivo » 82
4.6. Note su contabilità generale e industriale » 82

5. I prezzi e i costi » 85
5.1. Lavorare per commessa » 85
5.1.1. Le varianti successive al contratto » 87
5.2. Lavorare per linee di prodotto: strategia di prodotto » 89
5.3. La preparazione delle offerte: la preventivazione » 90
5.3.1. Costi dei materiali » 93
5.3.2. Costi del personale associato al lavoro » 94
5.3.3. Costo delle collaborazioni » 94
5.3.4. Costo dei mezzi » 94
5.3.5. Costo dei subfornitori » 95
5.3.6. Costo delle licenze e dei brevetti » 95

5.3.7. Costo della sicurezza pag. 95
5.3.8. Costo delle assicurazioni » 96
5.3.9. Garanzie e fidejussioni » 97
5.3.10. Le penali » 98
5.3.11. Altri costi possibili e dipendenti da fattori esterni » 99
5.4. La determinazione del prezzo » 100
5.5. I costi indiretti » 100
5.5.1. Costi del marketing e della vendita » 101
5.5.2. Costi della logistica » 101
5.5.3. Costi delle risorse umane indirette » 101
5.5.4. Costi dei sistemi di ICT » 102
5.5.5. Costi generali e amministrativi » 102
5.5.6. Costi finanziari » 102
5.5.7. Costi di ammortamento » 102
5.5.8. Costo della qualità » 103
5.5.9. Costi dei consulenti » 103
5.5.10. Altri costi » 103
5.6. Schema generale riepilogativo dei costi » 103
5.7. Schema complessivo dei ricavi e dei costi » 104
5.8. La normalizzazione dei ricavi e dei costi » 104

6. Il bilancio » 109
6.1. La formazione del bilancio » 109
6.2. I capitoli del bilancio » 109
6.2.1. La relazione dell'amministratore » 111
6.2.2. Lo stato patrimoniale » 111
6.2.3. Il conto economico » 111
6.2.4. I conti d'ordine » 114
6.2.5. La relazione dei sindaci » 114
6.2.6. La certificazione del bilancio a cura della società di revisione » 115
6.2.7. La due diligence » 115
6.3. L'analisi S.W.O.T » 116
6.4. La valutazione dei lavori in corso nel rendiconto economico » 117
6.5. Specificità del conto economico in imprese con attività diverse » 118
6.6. I rapporti caratteristici: i ratio » 119

7. I progetti: l'offerta e le gare » 123
7.1. Le gare di forniture e appalti » 123

7.2. Il progetto per la gara pag. 123
7.3. La gara » 124
7.4. La direzione lavori » 125
7.5. Schema dei costi standard » 126
7.5.1. Determinazione del costo orario medio per mansione/qualifica » 127

8. I servizi necessari » 131
8.1. L'imprenditore e le banche » 131
8.2. I consulenti » 131
8.2.1. Consulenza legale » 132
8.2.2. Consulenza commerciale: l'accordo di franchising » 133
8.2.3. Consulenza commerciale: accordi di servizi di ingegneria e vendita » 133
8.2.4. Consulenza di marketing » 134
8.2.5. Consulenza organizzativa e informatica » 134
8.2.6. Consulenza per le risorse umane » 135
8.2.7. Consulenza per la certificazione di qualità » 136
8.2.8. Consulenza finanziaria » 137
8.2.9. Consulenza assicurativa » 137
8.3. Il Sistema Qualità » 138
8.3.1. Le fasi del Sistema Qualità » 139
8.3.2. Le responsabilità del Sistema Qualità » 139
8.3.3. La rappresentazione dei flussi e dei processi. Le procedure » 140
8.3.4. Procedure accessorie » 140

9. Gli impegni contrattuali » 143
9.1. Gli ordini e i contratti » 143
9.1.1. Ordini di acquisto » 143
9.1.2. Ordine di esecuzione di lavori o servizi » 143
9.1.3. Lettera di impegno » 144
9.1.4. Contratto » 144

10. Le attività nel real estate business » 147
10.1. Attività primarie e indotte » 147
10.2. Attività di consulenza » 147

11. Imprese che sviluppano applicazioni software » 151
11.1. Considerazioni generali » 151
11.2. Imprese che sviluppano prodotti a progetto » 152

11.3. L'analisi dei costi: le metriche di preventivazione pag. 153
11.4. Modalità di sviluppo alternative » 155
11.5. Strategie di prodotto: sviluppi successivi » 155
11.6. Imprese che sviluppano applicazioni per il mercato » 155

12. I primi giorni » 157
12.1. Come programmare i primi giorni » 157
12.2. Avviare il processo produttivo » 158
12.3. I primi clienti » 158
12.4. L'avviamento dei servizi » 159

13. La gestione dello sviluppo » 161
13.1. I documenti di management » 161
13.2. La dimensione del mercato » 162
13.3. Le spese commerciali » 163
13.4. Gli incentivi » 164
13.5. L'apertura al mercato globale » 165
13.6. Dopo lo start-up: ricerca e sviluppo » 166
13.7. Strutture e funzioni specializzate » 168
13.8. Le previsioni a lungo termine » 169
13.8.1. L'azienda è comprata da altra azienda » 169
13.8.2. Cessazione di attività » 169
13.8.3. Liquidazione » 170
13.8.4. Amministrazione controllata » 170
13.8.5. Chiusura per fallimento » 170
13.9. L'assistenza post vendita » 171

14. La cultura d'impresa » 175
14.1. Lo stile di management » 175
14.2. La comunicazione interna » 176
14.3. La partecipazione come motivazione » 177
14.4. Il premio all'innovazione » 177
14.5. I rapporti con gli stakeholder » 178

Conclusioni » 179

Bibliografia » 183

Glossario » 185

Premessa

di *Italo Ferrante*

Il Rotary per i neo imprenditori: il Programma Virgilio

Davanti a questo foglio, inizialmente vuoto, immaginiamo il senso del sogno che diciotto anni fa ha guidato le prime mosse degli amici rotariani Franco Orsenigo e Franco Tozzi, mentre per contrappunto ci accingiamo oggi a rendere il dovuto omaggio con poche note a un amico, autore di questo saggio. Giuseppe Milella, ingegnere e manager, ha contribuito a fare del Programma Virgilio un'azione vincente del panorama del Rotary in Italia, nel rispetto dei principi fondanti del nostro sodalizio, la professionalità e i giovani, principi che il Programma Virgilio esprime attraverso il costante sostegno alla metodologia per insegnare, far conoscere e rispettare le regole cui fa riferimento il mondo dell'imprenditoria.

L'incontro con tante diverse personalità che il Rotary ospita, la loro disponibilità al servizio, la gioia di poter sostenere chi, nel proprio cammino formativo, sente di doversi rivolgere all'esperienza altrui per supplire alle proprie iniziali lacune, sono questi alcuni degli elementi che hanno fornito lo spunto all'autore per completare la profonda competenza esercitata per tanti anni con la propria attività manageriale e affinata dal palcoscenico di master professionali. L'operato di uno diventa l'orgoglio di tutti, a conferma dello spirito di amicizia che anima il nostro movimento e permette la realizzazione di obiettivi che si possono raggiungere offrendo spontaneamente le capacità intellettuali e le esperienze maturate in anni di management. È come una silenziosa restituzione alla società di vantaggi ricevuti anche per benignità della sorte.

Il Programma Virgilio, cioè noi tutti rotariani ribattezzati tutori nella realtà di questa trascinante iniziativa, si riconosce in questa pubblicazione e confida di poter, attraverso la stessa, offrire un ulteriore strumento di guida e di riferimento ai fruitori del Programma che vorranno consapevolmente e liberamente rivolgersi ai suoi contenuti.

È con profondo piacere che desideriamo sottolineare che questi principi sono stati fatti propri anche da alcuni club del Distretto 2041, il Rotary di Milano Monforte e il Rotary di Milano Est, uniti al Programma Virgilio nella veste di sostenitori dell'iniziativa: guarda caso, i sodalizi dove, pur con diversi presupposti, ne dimorano le radici.

A tutti gli amici rotariani di ogni latitudine, in primis agli amici degli altri distretti nazionali, desideriamo offrire la testimonianza concreta di un'idea forse solo romantica all'inizio, oggi trasformata in un riconosciuto strumento di successo che risponde alla domanda di eticità, sempre più pressante, proveniente dal mondo del lavoro.

Italo Ferrante
Rotary, Segretario del Programma Virgilio

Presentazione

di *Renato Ugo*

Per start-up si indica normalmente una iniziativa per far decollare *ab initio* una nuova impresa. Oggi è un settore della nuova economia molto di "moda" anche perché, nell'attuale contesto socio-economico di crisi, molte aziende sono costrette a chiudere o addirittura falliscono o sono mantenute temporaneamente in vita da forme concorsuali come il concordato in continuità o i vari tipi di amministrazione straordinaria. Quindi il sostegno allo sviluppo di nuove start-up sembra essere per il mondo politico un mezzo per ovviare a questa situazione, creando nuove e innovative forme di imprenditoria e nello stesso tempo opportunità di lavoro.

Questo volume non vuole certo analizzare o discutere la correttezza o meno di questa opportunità, ormai piuttosto cara al mondo politico, che però non può prescindere dall'evidenza statistica di un'alta mortalità di iniziative imprenditoriali molto innovative *ab initio* come le start-up, per cui nel breve è rischioso ipotizzare che lo sviluppo delle start-up possa rispondere alla grave crisi industriale in atto, che sta falcidiando la struttura produttiva e dei servizi, particolarmente, ma non solo, nell'ambito della piccola e della micro impresa artigianale. Questo volume invece vuol essere di supporto per chiarire le idee a chi intende iniziare con una start-up, ma non solo, una iniziativa imprenditoriale.

Nell'immaginario collettivo, in particolare di chi non ha alcuna esperienza di gestione aziendale come lo possono essere molti giovani capaci e creativi, ben preparati dal punto di vista tecnico-scientifico ma del tutto ignari di che cosa sia una impresa, la necessità di essere a conoscenza di che cosa ci si deve attendere quando si decide di far partire una nuova attività imprenditoriale spesso non viene considerata come essenziale e prioritaria. Per questi nuovi imprenditori l'aspetto principale e dominante è l'innovativa e potenziale competitività dell'idea progettuale e non tanto il problema di come strutturare, gestire e sostenere nel tempo finanziariamente l'impresa che sta per nascere, allo scopo di sviluppare per il mercato questa idea. Eppure, se

si vuole creare una nuova azienda, occorre conoscere cosa sia e come opera una impresa e come possa essere complessa la sua gestione e difficile il suo sviluppo, sia produttivo sia commerciale, senza un adeguato e continuo sostegno manageriale e finanziario, particolarmente nella fase iniziale. In poche parole, se si vuole creare una azienda occorre conoscere cos'è una azienda e quali sono i rischi imprenditoriali.

A conferma di quanto sopra non a caso i dati statistici, come già detto, indicano che le start-up hanno generalmente un alto tasso di mortalità, mentre questo tasso è inferiore nel caso degli spin-off, cioè di nuove aziende nate dalla separazione da una azienda esistente e operativa di segmenti di business collegati molto spesso a strutture e attività di ricerca e sviluppo. In quest'ultimo caso il rischio insito nella nuova iniziativa è ben diverso da quello di uno sviluppo *ab initio* del potenziale di una nuova idea, che può essere scientifica, tecnologica, di servizio, di comunicazione, ecc. Infatti chi mette in atto uno spin-off ha da tempo accumulato una sufficiente esperienza di gestione aziendale e sfrutta subito una ipotesi o realtà di business concreta. Eppure spesso, anche sui media, si confondono iniziative come quelle relative agli spin-off con le start-up.

L'esperienza personale, come componente di comitati scientifici che devono valutare la validità delle idee progettuali alla base di proposte di nuove iniziative come le start-up, mi permette di evidenziare l'assoluta necessità di valorizzare questo volume che nasce non solo da una lunga e importante carriera manageriale dell'autore in importanti aziende italiane e internazionali, ma anche da una attività "tutoriale" nei riguardi dei giovani e piccoli imprenditori nell'ambito del programma "Virgilio" sostenuto dal Rotary Monforte, di cui è autorevole socio da più di tre decenni. L'autore ha quindi un'esperienza relativamente alle problematiche delle start-up del tutto unica, confortata dall'aver seguito come "tutor" circa 40 piccole e spesso nuove imprese a partire dal 1997 ad oggi.

Questo prezioso volume ha quindi il pregio di presentare al nuovo imprenditore, in maniera semplice e senza troppe tecnicalità, come è strutturata e come opera un'impresa, partendo dai fattori che costituiscono la base di una nuova iniziativa per arrivare subito a definire le prime funzioni e il programma di avviamento che deve seguire la sua costituzione.

Il volume offre subito al giovane imprenditore, spesso poco competente in materia, la conoscenza della complessità di una struttura organizzativa costituita dalle varie funzioni aziendali, a partire da quelle di vertice fino ad arrivare a quelle di base (vendite e marketing, produzione, acquisti, risorse umane, amministrazione, progettazione, ecc.).

Sapere come si deve organizzare un'azienda per rendere l'impresa operativa è assolutamente un *must* di cui il nuovo imprenditore deve essere conscio, così come la necessità di definire programmi operativi per l'avviamento dei molteplici piani di supporto (marketing e strategie di comunicazione verso il mercato, vendite, produzione, acquisti, investimenti, sviluppo delle

risorse umane, logistica, ecc.). In questa prima parte del volume il nuovo imprenditore può quindi subito rendersi conto della potenziale complessità (oltre che delle collegate importanti responsabilità) dell'insieme delle funzioni aziendali e quindi della struttura organizzativa che man mano si viene a sviluppare con il crescere dell'impresa, oltre che della programmazione necessaria per l'operatività dell'impresa stessa.

Si può quindi cogliere una prima essenziale regola: la costituzione di una nuova impresa non è un fatto spontaneo ma richiede un lavoro complesso sin dall'inizio. Un lavoro che richiede un impegno continuo a tempo pieno e che non può essere, come purtroppo spesso avviene, una attività part-time che si può svolgere allontanandosi di volta in volta dal proprio laboratorio e dal proprio ufficio professionale o universitario.

Una volta evidenziati gli aspetti fondamentali, il volume affronta un'area che è vitale per la sopravvivenza delle start-up, ma che spesso purtroppo è molto carente in molti dei nuovi imprenditori, cioè la pianificazione economica che richiede la formulazione e valutazione dettagliata del budget complessivo dei costi e del piano dei ricavi, cioè i punti critici per la vita di una start-up quando si passa dall'ipotesi di un *business plan* alla vera e propria realtà del business. Il nuovo imprenditore inizia così a prendere coscienza che la gestione economica e finanziaria di una attività imprenditoriale non ha nulla in comune con la gestione di un progetto di ricerca, per quanto complesso e ampio possa essere, che è di solito la sola attività di gestione economica che il nuovo imprenditore conosce. Il volume mette subito in evidenza il ruolo chiave del *cash flow* per la sopravvivenza nel tempo dell'azienda e la necessità di un piano economico preventivo che definisca i possibili incassi e le molte origini dei costi. In particolare si sofferma in maniera dettagliata sull'evidenza che i costi costituiscono la parte certa e più controllabile da parte dell'imprenditore, mentre i ricavi hanno sempre una aleatorietà e quindi non possono non essere sotto il totale controllo dell'imprenditore. Il controllo accurato e continuo dei costi costituisce quindi uno degli aspetti essenziali della gestione economico e finanziaria dell'impresa, una regola che non è certamente nel DNA di un nuovo imprenditore, che spesso, spinto dalla presunta potenzialità dell'idea progettuale, vede solo nella crescita dei ricavi l'aspetto più rilevante.

L'autore tenta quindi un'opera maieutica, volta ad influenzare il DNA del nuovo imprenditore che deve incamerare nel suo inconscio alcuni aspetti chiave della gestione economica e finanziaria, espressa sinteticamente da alcuni fattori come il distinguere bene i costi diretti da quelli indiretti (che sono poi quelli più controllabili della gestione) per il controllo del margine di contribuzione e di quello operativo, che devono essere continuamente limati e migliorati. Il nuovo imprenditore si rende così conto che se si evidenziano scostamenti tra il valore a consuntivo rispetto a quello preventivato di questi margini, occorre intervenire, ove possibile, sui costi diretti ma principalmente drasticamente sui costi indiretti che sono sotto il suo controllo. Se

questo concetto diviene automatico nell'inconscio del nuovo imprenditore, significa che il suo DNA si sta arricchendo per poter gestire economicamente il business della nuova impresa. Sembra un'ovvietà per chi è vissuto sempre in una azienda, ma è una trasformazione genetica per un nuovo imprenditore che di origine è un ricercatore.

È in questa parte del volume che l'autore, a mio parere, raggiunge in maniera autorevole, ma anche in modo semplice, il suo obiettivo maieutico; in particolare quando affronta la descrizione della formazione del bilancio. Capire bene i contenuti di un bilancio e saperne cogliere il significato per poter gestire al meglio l'impresa è sempre stato un indice delle capacità gestionali di un imprenditore. Ma l'approfondimento di quanto è contenuto in un bilancio richiede un minimo di esperienza gestionale e di competenza finanziaria che quasi sempre il nuovo imprenditore, che spesso ha una base culturale tecnico-scientifica, non solo non possiede, ma che non ha neppure alcun rapporto con la sua cultura. Questo è spesso il più rilevante fattore di insuccesso di una start-up, se il nuovo imprenditore non ha integrato la sua formazione tecnico-scientifica con uno specifico master.

L'autore quindi, nell'impostare la strutturazione dello stato patrimoniale e del conto economico, introduce il ruolo chiave di alcuni aspetti del bilancio come il ruolo finanziario del capitale circolante, i rischi insiti in una valorizzazione non coerente con la realtà delle attività immateriali e il confronto continuo delle attività correnti con le passività correnti per avere un'idea della situazione gestionale e finanziaria in cui si trova l'azienda.

La lettura corretta dello stato patrimoniale ha sempre costituito l'ostacolo più rilevante per un neofita della conoscenza del bilancio, ma l'autore, in maniera molto sintetica, ha messo in evidenza gli aspetti più rilevanti da dedurre estraendoli dalla complessità di uno stato patrimoniale.

Riguardo al conto economico, l'autore mette in evidenza al nuovo imprenditore che esso costituisce la descrizione dell'andamento economico (e quindi anche dei riflessi finanziari) dell'impresa. Un andamento che è in prima istanza deducibile da indici come il margine di contribuzione, il margine operativo lordo o MOL, il risultato operativo netto per arrivare infine al margine netto e all'utile netto. L'autore evidenzia, partendo dalla descrizione analitica delle voci che costituiscono i contenuti di questi indici, come dalla loro valutazione e conoscenza si può dedurre in maniera sintetica la redditività intrinseca dei business alla base dei ricavi, la capacità complessiva dell'azienda di creare cassa, il ruolo che hanno sul risultato finale fattori non collegati alla gestione corrente come gli ammortamenti (che non giocano sulla cassa) e gli interessi passivi (che indicato l'effetto finanziario dell'indebitamento).

In conclusione, nella parte dedicata alla descrizione dei sopra citati rapporti caratteristici o *ratio* dedotti dal bilancio, l'autore indica al nuovo imprenditore come avere un quadro rapido e sintetico dello stato di salute dell'impresa. Traspare quindi dalla lettura del capitolo relativo al bilancio il

messaggio dell'autore al nuovo imprenditore e cioè che il bilancio è la carta di identità dell'impresa che, se correttamente letto e analizzato, permette subito di evidenziare la situazione finanziaria e la capacità complessiva dell'azienda di generare profitto e quindi cassa. È un messaggio che deve pervadere il DNA del nuovo imprenditore per permettergli di condurre la sua missione e cioè di gestire al meglio il business, non solo tecnicamente, ma anche finanziariamente e in particolare dal punto di vista della ottimizzazione della redditività economica.

Il capitolo sul bilancio è poi integrato da aspetti specifici come i conti d'ordine, il ruolo della relazione dei sindaci e della certificazione da parte delle società di revisione per arrivare ad aspetti specifici come *la due diligence* e la S.W.O.T. analisi. Sono aspetti che devono essere conosciuti dall'imprenditore, ma che al riguardo può sempre ricorrere alle competenze di esperti o di professionisti, per cui quindi non è essenziale che divengano rapidamente parte del suo DNA.

La parte finale del volume affronta vari temi della gestione, certamente importanti ma che non sono essenziali per la prima fase della formazione del nuovo imprenditore. Mi riferisco ai capitoli relativi all'offerta e alle gare, ai servizi necessari tra cui le varie consulenze e al sistema qualità, agli impegni contrattuali e così via. Si tratta di aspetti specialistici che possono essere svolti da consulenti o specifici esperti, che il nuovo imprenditore deve man mano conoscere ma che non sono così urgenti. Potranno essere fatti propri dal suo inconscio nel tempo, se l'impresa si svilupperà e crescerà.

Il volume termina con alcuni capitoli che costituiscono un vero e proprio *vademecum* per chi dà inizio a una start-up e cioè l'avvio del processo produttivo e delle vendite, la gestione dello sviluppo e in particolare la gestione delle attività di ricerca e sviluppo, inclusa la progettazione.

Riguardo alla gestione della ricerca e sviluppo, l'autore in tutto il volume non definisce nella struttura organizzativa della start-up una specifica funzione, in quanto identifica nell'imprenditore il gestore delle attività di ricerca e in particolare quelle di sviluppo. È una scelta certamente corretta nelle fasi di sviluppo iniziale delle start-up, ma che certamente richiederà un ripensamento se l'azienda crescerà nel tempo fino ad abbandonare la sua dimensione di start-up. Importante però è il *warning* dell'autore su come allocare nel bilancio i frutti della ricerca, che saranno posti come costi se relativi ad attività esplorative, ma che se potenzialmente capaci di creare business si potranno capitalizzare e inserire tra le attività nello stato patrimoniale. Questa è una scelta molto delicata, particolarmente per una startup, e richiede che venga certificata dalla Società di Revisione e accettata dal Collegio Sindacale. E di questo non sempre il nuovo imprenditore è cosciente.

Per completezza l'autore accenna le varie attività e nuove strutture organizzative che man mano si delineano nella fase di sviluppo e, infine, come l'azienda può cessare e cioè tramite la vendita a un'altra azienda, la liquidazione, l'amministrazione controllata e anche il fallimento. Si tratta di possi-

bilità che nel caso di imprese ancora deboli e volatili come le start-up devono essere considerate come possibili.

Sono proprio il rigore e la "ruvidezza" di questa parte finale del volume che confermano la volontà dell'autore non solo di operare maieuticamente sul DNA del nuovo imprenditore, ma anche, con estrema franchezza, di renderlo edotto sui rischi che un'azienda corre e quindi sulle responsabilità dell'imprenditore qualora non fosse in grado di condurre in maniera corretta e con profitto la start-up.

Arrivando alla fine del volume, ci si rende conto di quanto sarebbe necessario che le nostre Università introducessero nelle facoltà tecnico-scientifiche un breve corso collegato alle parti più essenziali di questo volume, per lo meno a livello di laurea magistrale e di dottorato di ricerca. Questo per dare al laureato, e ancora di più al dottore di ricerca in discipline tecnico-scientifiche, quel minimo di competenze e di conoscenze sull'azienda che permetta di attivare, se esistono, quegli elementi del DNA che possono trasformarlo in un valido imprenditore.

Partire senza conoscere il rischio di creare una nuova impresa e in particolare senza sapere che cosa sia un'impresa e che cosa ci si deve attendere se si cercherà di sviluppare una start-up è uno dei problemi delle start-up. Se la formazione del laureato o del dottore di ricerca in discipline tecnicoscientifiche sarà completata da quanto sopra riportato, il rischio di creare start-up con una forte probabilità di insuccesso sarà più contenuto e quindi ogni politica per il sostegno dello sviluppo delle start-up sarà più solida e giustificata. Il ricorso a specifici Master per supplire alla mancanza di una adeguata conoscenza degli aspetti economici, finanziari e organizzativi/gestionali di una azienda, è una soluzione che solo pochi possono o vogliono seguire. Questo volume può essere un mezzo per sopperire rapidamente a una cultura non idonea. Certamente il volume vedrebbe aumentato il suo valore e la sua importanza se fosse sfruttato come una integrazione dell'attuale didattica tecnico-scientifica, integrazione che quando ricoprivo la posizione di Presidente dell'Agenzia per la Diffusione delle Tecnologie per l'Innovazione avevo cercato di far partire, mettendo a punto grazie all'opera di un Comitato di esperti un modello per un corso di un mese che doveva divenire obbligatorio per ogni dottorando di ricerca in discipline tecnico-scientifiche, inclusi gli ingegneri. Tutto ciò non è andato a buon fine, ma questo volume conferma la bontà della mia idea e quindi la necessità di questa integrazione culturale andando però oltre le mie intenzioni, che si limitavano a cercare di produrre una infarinatura di competenze. Questo volume, invece, vuol incidere sul DNA del potenziale nuovo imprenditore convincendomi che questo è l'obiettivo che si deve perseguire.

Renato Ugo
Professore Emerito di Chimica dell'Università degli Studi di Milano
Presidente AIRI – Associazione Italiana per la Ricerca Industriale

Milano, settembre 2014

Prefazione

di *Oliviero Tronconi*

Questo libro illustra il metodo e gli strumenti per governare la complessità del sistema impresa, operando sistematicamente un passo alla volta sui singoli elementi che lo compongono. L'obiettivo dell'autore è quello di fornire un supporto a chi approccia la sfida imprenditoriale senza usufruire di tradizioni ed esperienze familiari.

La consapevolezza da parte del neofita imprenditore di operare all'interno di un sistema complesso, che necessita di continui interventi e controlli per poter essere governato, costituisce uno degli elementi per raggiungere un buon successo nel governo dell'impresa. Cosa questa importante e fondamentale, ma che non determina automaticamente e necessariamente il successo economico.

Occorre infatti distinguere tra la gestione e governo dell'impresa e lo spirito, l'iniziativa dell'imprenditore, la sua capacità di affrontare i rischi e la sfida del mercato con prodotti-servizi vincenti. Il primo elemento, quello del controllo, può essere sistematizzato, concettualizzato e trasmesso e costituisce la base del moderno management. Il secondo, lo spirito imprenditoriale, che genera l'idea di fare impresa, è molto probabilmente una dote naturale o che alcuni, fortunati e capaci, possono forse acquisire attraverso esperienze e frequentazioni stimolanti.

Su quest'ultimo elemento, lo spirito imprenditoriale, di cui il nostro Paese ha la fortuna di essere ampiamente dotato (come evidenziano i dati sul numero di piccole e medie imprese operanti e che vengono fondate ogni anno) ci soffermeremo più avanti con un esempio estremamente illuminante, augurandoci che anche in futuro nel nostro Paese non venga a mancare il fertile humus dell'intraprendere.

Sui temi dell'organizzazione e governo dell'impresa può essere utile ricordare come quello che viene oggi definito come "management" non sia una scoperta recente, ma che al contrario il management, inteso come amministrazione e guida-governo di attività economiche, affondi le sue radici nel passato più lontano.