

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

SEZIONE III



Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione Europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in esso contenute.

Non necessariamente CREARE ma ACQUISTARE



Best Practice Toolkit

“Approcci alla formazione sull’imprenditoria per gli Adulti”

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Indice

1. Confronto tra i vantaggi derivanti dall'acquisizione di un'azienda e quelli che si generano dal suo start-up.....	3
2. Quale impresa acquistare? Alcune domande da porre prima che il potenziale imprenditore compri un'azienda esistente.....	4
a) In quale settore deve essere attiva l'impresa?.....	5
b) A quali regioni limitare la ricerca?.....	5
c) A quanto ammonta il capitale destinabile all'acquisto della società?.....	5
d) Quanto deve essere grande l'impresa?	5
e) Dove trovare l'azienda giusta?.....	5
f) L'impresa "giusta"?.....	6
g) Comprare un'attività : i problemi del cambio gestione.....	7
h) Come si stima un'impresa: alcuni suggerimenti da seguire.....	7
3. Considerazioni conclusive.....	10
Allegato 1. Checklist – Acquistare un'azienda (?) - Valutazione pre-acquisto.....	10



LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

In alcuni casi, piuttosto che procedere all'apertura di un nuovo business potrebbe risultare più conveniente rilevare un'impresa già avviata. Questo campo, tuttavia, non è esente da insidie: compito del formatore e più in generale di tutti coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, sarà quello di aiutare gli aspiranti imprenditori over 50 nella loro analisi e fornire, tramite gli strumenti allegati, le indicazioni più appropriate per intraprendere un percorso soddisfacente.

1. Confronto tra i vantaggi derivanti dall'acquisizione di un'azienda e quelli che si generano dal suo start-up.

Acquistare o creare una nuova azienda è la prima domanda che, spesso, si pone l'aspirante imprenditore. Acquistare (o affittare) un'azienda, invece di costituirne una nuova, può rivelarsi in certe condizioni una mossa vincente.

L'acquisto di un'azienda richiede, da parte dell'imprenditore over 50, un attento esame ed una valutazione di alcuni aspetti fondamentali su quali basare la propria scelta.



I benefici che derivano dalla rilevazione di un'impresa già esistente sono di diversa natura:

- 1) trattandosi di aziende già avviate ed inserite nel mercato, e disponendo di dati storici, risulta più agevole effettuare previsioni attendibili circa la capacità dell'azienda di produrre reddito sufficiente.
- 2) l'acquirente non solo ha la possibilità di concretizzare la propria idea di business partendo da qualcosa che è già esistente, potendo in questo modo risparmiarsi alcune procedure amministrative, ma può godere dell'esperienza del suo predecessore e calcolare con maggiore precisione il grado di rischio e di convenienza dell'investimento.
- 3) l'acquirente avrà a disposizione una rete di clienti già consolidata e un business plan basato su dati già esistenti rendendo minimo il rischio di una pianificazione errata.

Naturalmente, anche per un'azienda acquistata esiste un periodo di avviamento, che però - rispetto ad un'impresa appena nata - è assai meno impegnativo in termini di complessità tecnica, costi e tempi.

Oltre ai vantaggi di cui l'acquirente beneficia, ci sono alcuni aspetti che possono generare difficoltà. In primo luogo è importante che l'aspirante imprenditore over 50 valuti attentamente gli errori e/o i difetti che caratterizzavano l'azienda precedentemente.

In secondo luogo, deve valutare la natura dell'investimento legato all'obsolescenza dei beni mobili e/o immobili per l'esercizio dell'impresa.

Infatti, l'acquisto è conveniente solo a condizione che gli adattamenti ed i miglioramenti da apportare alla struttura siano di modesta entità. In caso contrario, una ristrutturazione radicale potrebbe rivelarsi troppo costosa e rendere sconsigliabile l'acquisizione dell'azienda, anche se il prezzo fosse, a prima vista, interessante.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

L'errore in cui è più facile incorrere in situazioni di questo tipo è quello di ritenere di poter lasciare inalterata la struttura originaria.

Interventi di adattamento, per quanto modesti, sono sempre necessari.

Nella scelta se **COSTRUIRE O ACQUISTARE** è importante mostrare chiaramente i vantaggi che derivano dall'uno e dall'altro caso.

Di seguito si evidenziano i principali vantaggi del **RILEVAMENTO** di una società:

- L'impresa è già consolidata sul mercato.
- Esistono già rapporti commerciali con clienti e fornitori.
- I servizi ed i prodotti offerti sono di regola già noti sul mercato.
- L'impresa ha un posizionamento chiaro e facilmente identificato dal sistema cliente.
- I collaboratori formano un team affiatato.
- Esiste già un'organizzazione interna ben funzionante.
- L'impresa genera fatturato e utili già dal primo giorno d'attività.
- Il salario mensile del successore è assicurato, almeno in un primo momento.

I principali vantaggi derivanti della **COSTITUZIONE** di una nuova azienda possono essere così sintetizzati:

- Il neoimprenditore può sin dall'inizio impostare l'azienda secondo le proprie idee ed ha così la possibilità di creare una *struttura più moderna e "ad hoc"*, che meglio si adatta meglio ai suoi obiettivi
- Può assumere i collaboratori che preferisce.
- Ha la possibilità di evolvere nella sua funzione dirigenziale man mano che l'azienda cresce (crescita lenta ma costante).
- Non deve dimostrare le proprie capacità - contemporaneamente e sin dal primo giorno - in tutti i settori di un'azienda ormai già affermata.
- A differenza delle aziende già costituite ed eventualmente fortemente orientate alla figura del titolare, non è costretto a farsi carico di tutte le "vecchie zavorre".

Naturalmente, lo svantaggio principale è *l'assenza di qualsiasi esperienza* e la conseguente difficoltà di effettuare previsioni attendibili. Inoltre, acquistando un'azienda si acquista anche un **"nome"** ed una **"clientela affezionata"**; nel caso invece di una nuova impresa, invece, **bisognerà farsi conoscere ed acquisire nuovi clienti**.

2. Quale impresa acquistare? Alcune domande da porre prima che il potenziale imprenditore compri un'azienda esistente.

Prima di decidere definitivamente di acquistare un'azienda, occorre che l'imprenditore abbia ben chiaro il tipo di società che intende rilevare. Le seguenti domande, sono utili per procedere in modo mirato. Per provvedere ad un'analisi più dettagliata si rimanda alla consultazione dell'allegato che fornisce un supporto per guidare la persona interessata all'acquisto ad una valutazione più specifica.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

a) In quale settore deve essere attiva l'impresa?

È più facile se ci si concentra sulla branca nella quale il nuovo imprenditore ha già avuto modo di accumulare esperienze professionali. Si tratta quindi di verificare, prima di tutto, se esistono i necessari presupposti personali richiesti per il particolare settore in cui l'impresa opera, quali: maestria, diplomi e autorizzazioni. Alcune imprese, quali quelle commerciali, non richiedono particolari conoscenze specialistiche.

b) A quali regioni limitare la ricerca?

In questo caso, un criterio fondamentale da adottare è la disponibilità della persona a cambiare residenza. Più è grande la disponibilità, maggiori sono di regola le probabilità di trovare l'impresa giusta.

c) A quanto ammonta il capitale destinabile all'acquisto della società?

Le imprese "interessanti" hanno un loro prezzo.

Stando alle regole empiriche, il 30-50% del prezzo d'acquisto deve essere coperto da mezzi propri. Occorre quindi verificare se questi ultimi sono disponibili e se sussistono garanzie da utilizzare per l'acquisto dell'impresa.

Importante: occorre inoltre prevedere e preventivare riserve per eventuali finanziamenti supplementari. Attenzione: è troppo rischioso ricorrere agli averi personali.

Di conseguenza, è opportuno suggerire all'aspirante imprenditore di discutere dei rischi del finanziamento anche in famiglia e con il/la proprio/a partner.

d) Quanto deve essere grande l'impresa?

Si tratta di una domanda strettamente legata alla questione finanziaria.

Oltre a ciò, dipende dalle capacità dirigenziali e dalla disponibilità personale a occuparsi durante l'attività principale più o meno intensamente anche delle questioni imprenditoriali.

Chi, oltre alle funzioni dirigenziali, desidera contribuire attivamente alle attività imprenditoriali dovrebbe in ogni caso evitare di rilevare un'impresa con molti collaboratori.

e) Dove trovare l'azienda giusta?

Non esiste una "borsa" ufficiale delle aziende.

In ciascun Paese esistono delle compagnie, quasi esclusivamente private, che dietro mandato e pagamento di un corrispettivo si sono specializzate nella compravendita di imprese.

Una delle più importanti a livello internazionale, la NEXTMarket, ha sede in Svizzera. Sul suo sito web è possibile trovare diverse offerte oppure pubblicare un'inserzione anonima. Collegato ad esso è il sito KMU, gestito da kmuNEXT (ma nella Svizzera romanda è affidato a Relève PME) che illustra iniziative finanziate da privati in collaborazione con istituzioni economiche, federali e cantonali per la promozione dell'economia.

In Italia lo stesso tipo di servizio, chiamato *IncontreRETE*, è messo a disposizione dalle Camere di Commercio: il sistema prevede una "bacheca virtuale" nella quale gli utenti registrati possono

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

inserire i propri “annunci” circa la cessione di un’attività o la disponibilità ad acquistarne una. Purtroppo però per poter inserire l’annuncio di cessione dell’impresa è necessario che la Camera di Commercio dove ha sede legale l’impresa stessa sia già collegata con questo servizio.

Inoltre, è anche possibile pubblicare il proprio annuncio in modalità riservata tramite un Gestore (Camere di Commercio o Associazioni di Categoria).

Nel Regno Unito, il Governo ha aperto un sito internet che si occupa di fornire consulenza e supporto a tutti coloro che sono parte attiva nel mondo delle imprese.

BusinessLink, questo il nome del servizio, consiglia di tenersi aggiornati circa le attività in vendita consultando frequentemente le inserzioni sui giornali, in particolar modo quelli del settore nel quale si è interessati all’acquisto.

Ne esistono di diversi: “The British Baker”, “The Publican and the Grocer”, “Retail Newsagent”.

È lo stesso ente governativo a consigliare la navigazione su *Business for sale*, un sito web sul quale è data l’opportunità anche di scegliere un franchise a cui affiliarsi.

Le offerte presenti su tale sito coprono oltre 70 Paesi nel mondo, tra cui anche l’Irlanda (il database è molto fornito) e la Repubblica Ceca.

Qualora ci si voglia mettere nelle mani di un broker o di un agente fidato, *BusinessLink* raccomanda di rivolgersi a membri dell’IBBA (International Business Brokers Association) e/o dell’ICBA (Institute of Commercial&Business Agents): i soci delle due associazioni devono sottostare anche ad un codice di condotta interno.

Il Ministero dell’Industria e dei Trasporti ceco con il supporto dell’Unione Europea gestisce un portale *BusinessInfo.cz* nel quale si possono trovare tutte le informazioni rilevanti, sia da un punto di visto giuridico che pratico, per rilevare un’impresa. Alcuni dati sono, purtroppo, disponibili soltanto nella lingua nazionale.

Per l’Irlanda valgono più o meno le stesse indicazioni illustrate per il Regno Unito.

Si possono trovare imprese in vendita tramite agenzie ed agenti immobiliari locali, oltre che tra i numerosi annunci pubblicati su giornali e riviste – anche a livello nazionale.

Sono tuttavia a disposizione diversi siti web come irishbusinessesforsale.com, in cui però la maggior parte delle opportunità illustrate riguardano aziende medio-piccole, e www.bizsales.ie che facilita la compravendita di imprese in tutta l’Irlanda.

Quasi tutti i venditori mettono in guardia su un aspetto peculiare della realtà irlandese: bisogna sempre prendere in considerazione il luogo in cui si desidera avviare la propria attività, soprattutto se un’azienda prospera è improvvisamente messa in vendita e ad un prezzo che sembra estremamente vantaggioso.

È abbastanza frequente l’ipotesi che l’impresa sia situata in prossimità di una città-fantasma (o di un paese che presto lo diventerà) a causa della costruzione di una circonvallazione o di una strada a scorrimento veloce o ancora di un centro commerciale giusto al di fuori del centro cittadino.

I piani urbanistici di ogni area possono essere consultati liberamente da tutti: è pertanto consigliata un’attenta visione degli incartamenti per non ritrovarsi a dover gestire un business in un luogo senza futuro.

f) L’impresa “giusta”?

Una volta effettuata la selezione delle imprese “papabili”, è necessario che l’interessato verifichi se

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

nell'elenco vi sia anche quella giusta. Spesso e volentieri, infatti, l'imprenditore che cede mette in risalto unicamente gli aspetti positivi dell'attività da vendere, minimizzando rischi e dubbi. Pertanto, è di fondamentale importanza far capire e suggerire all'aspirante acquirente che bisogna eseguire la cosiddetta "due diligence" ed unitamente operare una valutazione dell'impresa. In tal modo, sarà possibile riconoscere tempestivamente rischi ed eventuali stime errate, farsi un'idea del capitale necessario e, infine, avviare in modo efficiente (oppure se del caso evitare) le trattative del caso, notoriamente intense dal punto di vista dei tempi e dei costi.

g) Comprare un'attività : i problemi del cambio gestione.

Quando all'interno di un'attività si procede al cambio gestione, ossia il passaggio di proprietà o talvolta il cambio generazionale alla guida dell'attività, occorre gestire alcune problematiche che se non affrontate nella giusta maniera, possono arrecare gravi danni alla redditività dell'azienda.

Quando si acquista un'attività (o si subentra a titolo gratuito come nel caso di successione o passaggio generazionale), occorre capire lo status dell'attività nel momento della cessione.

Cioè, si deve intuire la reale capacità produttiva dell'impresa rispetto al suo mercato, ovvero comprendere qual è il grado di competitività dell'azienda rispetto ai suoi concorrenti, sia nel caso si tratti di un'azienda di produzione di beni e/o di servizi, che nel caso di un'attività commerciale tradizionale come pizzeria, ristorante o di uno studio professionale.

Talvolta, l'azienda in cui si subentra, da anni vive una fase (seppur lenta) di declino per vari motivi:

- arrivo di nuovi concorrenti che hanno sottratto quote di mercato;
- assenza di investimenti necessari per modernizzare l'attività;
- calo dei margini sui prodotti e servizi realizzati;
- perdita di alcune risorse aziendali (fuoriuscita di personale specializzato, ecc.);
- mancanza di una linea strategica, in quanto i vecchi proprietari da tempo si stavano disinteressando dell'attività;
- portafoglio clienti vecchio, con rischio di calo del numero nei prossimi anni;
- perdita di visibilità e credibilità sul mercato e relativo appannamento dell'immagine stessa dell'azienda.

Questi elementi, devono far riflettere e obbligare a capire l'attuale valore e forza dell'impresa in cui si subentra e conseguentemente, mettere nella condizione, sin da subito, di agire per recuperare rispetto a questi punti critici.

Dopo aver analizzato con attenzione lo stato reale dell'attività, dobbiamo concentrarci sui meccanismi della produzione. Questo passaggio è importante in quanto ci consente di comprendere come si producono i beni o i servizi all'interno dell'attività e soprattutto ci permette di capire dove e come intervenire per migliorare la produttività e la qualità dei servizi.

Ma uno dei punti fondamentali per il successo di un passaggio di proprietà, è quello di riuscire a conoscere e successivamente a gestire al meglio il parco clienti.

h) Come si stima un'impresa: alcuni suggerimenti da seguire

È interessante far notare come, secondo un sondaggio del 2008, nel Regno Unito circa il 65% dei

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

proprietari di un'attività non avesse idea del reale valore di mercato della stessa. Eppure, se non si conoscono le capacità della propria azienda non si possono formulare plausibili richieste. Il discorso, naturalmente, vale anche al contrario: senza un'attenta valutazione prima del subentro si rischia di veder l'investimento perdere consistenza e rivelarsi infruttuoso.

Si consiglia, in linea generale, pertanto di considerare:

- le circostanze che portano alla vendita, ampiamente sottolineate nel paragrafo precedente;
- controllare il valore degli asset (beni e risorse) dell'azienda. Se un'impresa possiede numerosi assets, come macchinari e proprietà immobiliari, ma bassi profitti non bisogna lasciarsi impressionare dagli alti valore di mercato perché potrebbero essere ampiamente giustificati dal possesso degli stessi beni materiali, che sono sempre considerati una garanzia in caso di difficoltà finanziaria;
- le compagnie da poco sul mercato sono anche le più difficili da analizzare. Generalmente, esse sono vendute ad un prezzo inferiore rispetto agli investimenti iniziali ma ciò dipende molto dal settore nel quale sono specializzate: un'azienda coinvolta nell'ICT può valere tanto in vista degli alti profitti che si presume arriveranno in futuro. Un business aperto da più tempo dà maggiori garanzie e genera utili per un periodo di tempo più lungo.

Vale la pena notare come i metodi di giudizio non siano universalmente validi: per social network, Facebook e Twitter ad esempio, la stima si basa sul numero degli iscritti mentre le per le piccole imprese commerciali il parametro principe scelto resta il fatturato annuo complessivo. Nelle pagine seguenti verranno presi in considerazione alcuni metodi pratici tra quelli solitamente usati, con l'avvertenza che non tutti sono semplici ed intuitivi ma richiedono l'acquisizione di un numero di dati maggiore. Per agevolare la trattazione, si tenga presente che le categorie alle quali ci si rifà:

1. metodi basati sui multipli;
2. metodi analitici, che prendono in considerazione una pluralità di dati di bilancio.

h.1) Metodo dei multipli.

Esistono tre categorie di multipli più comunemente adoperate:

- P/E, rapporto tra prezzo ed utile;
- P/CF, rapporto tra prezzo e cash flow (con quest'ultimo termine si intende la somma degli utili di bilancio sommati agli ammortamenti);
- P/Book, rapporto tra beni e mezzi propri.

Le tre categorie appena menzionate sono usate per l'acquisto di società quotate in Borsa, dove il rapporto P/E gioca un ruolo decisivo per stabilire il prezzo ragionevole di vendita.

Ammettiamo che l'utile di una società sia 5 ed il prezzo di borsa 50: il P/E è pari a 10.

La prassi vuole che si analizzi l'andamento dei valori medi delle imprese di un certo settore in determinati mercati e si calcolino i relativi multipli: se il risultato è al di sopra dei multipli l'azienda è sovrastimata, se il risultato è al di sotto si ha una sottostima.

Il calcolo dei multipli è un'operazione molto più comune di quanto si creda, anche perché i dati P/E, P/CF e P/Book sono pubblicati periodicamente sui tutti i principali quotidiani finanziari del mondo.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

h.2) Metodi analitici: il valore di rendimento.

Il valore di rendimento parte dal presupposto che un'impresa rappresenta un investimento e che il suo valore può essere desunto dal reddito realizzabile e dalle aspettative in termini di rendimento.

In alternativa, un potenziale successore potrebbe decidere di investire il denaro in titoli redditizi. Analogamente a un investimento, anche il valore dell'impresa deve dare buoni profitti sotto forma di utili futuri.

Fondamentale è il potenziale di rendimento valutato sulla base di un budget nell'arco di 2-5 anni. Tale potenziale consente al successore non solo di far fronte agli investimenti necessari in seno all'impresa, ma anche di pagare gli interessi e gli ammortamenti (servizio del debito).

La stima dei ricavi futuri si basa sulla media dell'utile netto di esercizio conseguito, in genere, negli ultimi tre anni. I dati annuali, i quali includono i costi e i ricavi estranei all'esercizio, al periodo e quelli straordinari nonché il salario intrinseco, sono indicati al netto.

h.3) Metodi analitici: il discounted cash-flow.

Molto diffuso attualmente è il calcolo del valore aziendale secondo il metodo discounted cash-flow (DCF). Il metodo DCF non è basato (perlomeno non esclusivamente) sugli utili conseguiti in passato, ma è volto soprattutto a stabilire quali rendimenti un investitore può aspettarsi in futuro.

La base è il free cash-flow futuro stimato al netto delle imposte, poiché il valore di un'impresa, in definitiva, dipende dal potenziale di rendimento di quest'ultima.

Il cash-flow futuro stimato viene scontato. Si ottiene, dunque, il valore attuale del cash-flow.

Il tasso di capitalizzazione per il metodo di sconto (svalutazione) è calcolato come per il metodo del valore medio e, di norma, ammonta al 10-20%.

A seconda delle aspettative di guadagno, con il metodo DCF possono risultare valori aziendali esageratamente alti, irrealizzabili sul mercato. Tale metodo si presta dunque quasi solo per imprese già affermate che da anni riportano regolarmente una crescita costante dell'utile.

h.4) Metodi analitici: la “due diligence”.

Il termine è inglese “due diligence” indica l'esame di un'impresa prima della valutazione e del rilevamento da parte del successore. In realtà, il metodo è consigliato per qualsiasi tipo di acquisto si voglia fare, da un'automobile ad un computer.

Con “due diligence” si intende quindi l'esame dettagliato degli aspetti economici e aziendali nonché di quelli legali e fiscali di un'impresa ed ha come obiettivo quello di ottenere il maggior numero di informazioni sulle opportunità e i rischi futuri di aziende oggetto di acquisizioni imminenti.

Si tratta di una pratica che facilita la decisione di acquisto, la determinazione del prezzo nonché la preparazione delle condizioni contrattuali.

I successori esterni non devono fidarsi unicamente del profilo dell'impresa allestito e fornito dal cedente, ma piuttosto farsi un'idea propria sulla posizione dell'impresa nel mercato, nei settori di mercato, sulla concorrenza nonché su tutti gli aspetti legali e fiscali pertinenti.

Eseguire un'analisi “due diligence” è nell'interesse sia del cedente che dell'acquirente perché consente di approfondire le condizioni contrattuali in maniera razionale ed efficiente.

La struttura della cessione potrà, all'occorrenza, essere ottimizzata anche dal punto di vista fiscale.

I rischi legati alla responsabilità sono minori per il venditore, perché l'acquirente dovrà tener conto di tutte le informazioni ricevute nel quadro dell'analisi di “due diligence”.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Tuttavia, gli accordi contrattuali restano riservati.

h.5) Durata, tempo necessario e costi dell'analisi.

La durata dell'analisi dipende per lo più dalla forma di cessione presa in considerazione.

Nel caso di un cosiddetto "asset deal" (in cui vengono rilevati soltanto alcuni degli attivi di un'impresa), basta esaminare soltanto i valori destinati alla valutazione (ad es. impianti aziendali, le scorte di merce, i brevetti). Se, al contrario, il rilevamento riguarda tutta l'impresa (totalità degli attivi e dei passivi di un'azienda), l'analisi si estenderà all'insieme delle attività e degli impegni (per es. degli ultimi tre anni di esercizio).

Bisognerà aggiungere il piano di finanziamento, i contratti a lungo termine di locazione, di leasing, dei collaboratori ecc., nonché i dati relativi al mercato come la struttura della clientela, dei concorrenti e del fatturato.

Se si vuole procedere a un'analisi più approfondita, bisogna avere il tempo per farlo.

Si dovrà tener conto del fatto che, a seconda delle circostanze, molti esperti collaboreranno a tale scopo con un preciso mandato dell'interessato e che l'imprenditore cedente, se del caso, dovrà procurarsi eventualmente alcuni documenti o farli redigere.

Per questo motivo la "due diligence" è una procedura che comporta anche delle spese.

La persona cedente può guadagnare tempo e ridurre le spese raccogliendo tempestivamente i documenti necessari. Per consentire ai consulenti ed esperti dell'acquirente di consultare e verificare tali documenti, spesso occorre allestire una cosiddetta data room.

L'allestimento di una data room contribuisce a ridurre i rischi per chi vende permettendo al candidato di disporre di tutte le informazioni necessarie.

3. Considerazioni conclusive.

Di seguito si riportano sinteticamente i vantaggi e gli svantaggi che devono essere presi in considerazione con la dovuta attenzione prima di procedere dall'acquisizione di un'azienda già esistente:

	Vantaggi	Svantaggi
Rischio economico	Rischio esiguo e più facilmente calcolabile rispetto alla costituzione ex novo di una nuova azienda.	Rischi "visibili" unicamente in una seconda analisi.
Prodotti	Già in circolazione sul mercato.	I prodotti finora venduti non combaciano più con la nuova filosofia imprenditoriale.
Clienti	Clienti già esistenti.	Gli attuali clienti sono eccessivamente legati alla vecchia impresa.
Collaboratori / fornitori	Già disponibili.	Gli attuali collaboratori e fornitori non sono più "in sintonia" con l'impresa.
Organizzazione	Processi "rodati" e strutture "collaudate" facilitano le operazioni quotidiane, soprattutto nella fase iniziale.	I processi sono talmente "personali" (ossia dipendenti da una persona specifica) che non sono più funzionali dopo la partenza della persona cedente.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Grado di notorietà	Società e prodotti noti al mercato, con una reputazione e già presenti nel subconscio dei clienti.	Grado di notorietà non ancora elevato come supposto all'inizio. Immagine leggermente negativa.
Fabbisogno finanziario	Qualora non fossero necessarie ristrutturazioni oppure investimenti di maggiore entità (sostituzione e/o modernizzazione dell'infrastruttura), l'onere finanziario è di regola inferiore rispetto alla costituzione ex novo di una nuova azienda.	Spesso gli investimenti per la sostituzione e/o la modernizzazione dell'infrastruttura non vengono riconosciuti in tempo nella fase iniziale, con il rischio di "mettere sotto" il piano finanziario. Il portafoglio clienti e la reputazione dell'impresa non sono gratuiti.
Persona cedente	Possibilità di beneficiare del trasferimento del know-how e delle esperienze dell'attuale titolare.	Le strutture eccessivamente incentrate sul precedente titolare possono provocare problemi di accettazione.

Allegato 1. Checklist-Acquistare un'azienda (?) - Valutazione pre-acquisto