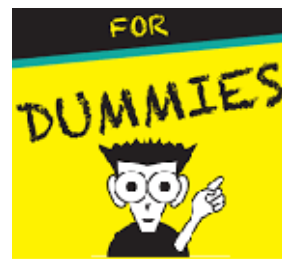


# APPUNTI di FORMAZIONE in Gestione d'Impresa “per principianti”



Oggi affronto un argomento che spesso non viene affrontato con le dovute attenzioni dagli imprenditori, spesso demandando all'opportunità del momento la scelta.

Mi riferisco a quelle scelte tra produrre un determinato prodotto, o più spesso parti di esso (esempio componenti), oppure comprarlo da terzi delegandone la produzione. In sostanza **cosa scegliere tra Make o Buy?**

Spesso l'imprenditore tende a produrre tutte le parti del proprio prodotto finale, fintanto che qualche altro imprenditore non si propone per "alleggerirlo" di una parte del processo produttivo, mentre sarebbe utile da parte dell'imprenditore scegliere arbitrariamente in fase di creazione strategica del proprio prodotto (trattasi di scelta strategica il Make or Buy!) quanta parte del prodotto fare in proprio e quanta parte esternalizzare/terziarizzare.

Vale la pena qui ricordare la regola generale, che ammette sempre eccezioni di natura commerciale e di opportunità aziendale: si tende a terziarizzare tutti i processi produttivi che non rappresentano core business dell'azienda, mentre al contrario, quelli che sono

---

**DI BELLA PIERLUIGI**

Studio in Via Monte Monfenera 9 int. 3  
31044 Montebelluna (TV)  
tel.0423 603166  
www.pidibi.it info@pidibi.it



Controllo di Gestione  
Consulenza Finanziaria ed amministrativa

“core” rimangono all’interno. Di contro, il tenere all’interno produzioni comporta aumento dei costi fissi, il rischio d’impresa, struttura inevitabilmente più rigida, ma si tiene all’interno il margine derivante da quella fase produttiva, che altrimenti si delegherebbe al fornitore del bene/servizio in questione.

Fatta questa doverosa premessa, veniamo alla procedura tecnica utilizzata.

In sostanza le scelte di Make or Buy sono scelte economiche dettate principalmente dal buon senso.

Per prendere una decisione è necessario analizzare, caso per caso, spese emergenti, cessanti ed ineliminabili. Nella pratica cioè è necessario mettere in fila tutti i costi nuovi che verrei a sostenere con una scelta e con l’altra, quali verrebbero a cessare, senza considerare (o considerando ambi i lati) quelli che non potrò eliminare da una qualsiasi delle due scelte. In ultimo, sommando algebricamente i costi cessati ed i costi emergenti, si sceglie l’opportunità economicamente più conveniente.

Per capire meglio, come sempre, facciamo un esempio tratto dalla realtà aziendale quotidiana.

In questo esempio siamo un’azienda che per conto terzi produce pezzi di arredamento. Un laboratorio artigiano con alcuni dipendenti e con diversi clienti per i quali produciamo mobili finiti su progetto di questi. Oggi produciamo interamente il mobile internamente, ma vogliamo valutare l’ipotesi di delegare ad un artigiano esterno una particolare lavorazione di intarsio di un componente, lavorazione particolarmente elaborata che impiega tre operai a tempo pieno ed un laboratorio/magazzino dedicato alla lavorazione e

---

**DI BELLA PIERLUIGI**

Studio in Via Monte Monfenera 9 int. 3  
31044 Montebelluna (TV)  
tel.0423 603166  
www.pidibi.it info@pidibi.it



Controllo di Gestione  
Consulenza Finanziaria ed amministrativa

stoccaggio di quei componenti il cui affitto con spese ammonta a complessivi 2.000 euro/mese.

Di contro abbiamo trattato con l'artigiano interessato il prezzo della lavorazione finita, ad euro 7,50 per un numero di 30.000 pezzi anno, equivalente a quelli che produciamo oggi internamente. Trasporti a nostro carico, sia in ritiro che in consegna, per garantirci tempestività e resa.

Quindi la scelta strategica sarà tra continuare a eseguire internamente la lavorazione (scelta MAKE) oppure spostarla all'esterno, pagando il lavoro ad altri (scelta BUY).

Diamo per scontato in questa sede che la qualità del componente finito fornitoci dall'artigiano sia equivalente a quella del nostro prodotto, che il lavoro svolto all'esterno riesca a concludersi in tempi coerenti con i nostri ritmi di consegna permettendoci di non avere ritardi, e che il prezzo di vendita del prodotto finito una volta completato rimanga inalterato dal fatto che quella componente sia prodotta internamente o esternamente.

La tecnica, molto semplice è quella di valutare i costi cessanti, e quelli emergenti, in una ipotesi e nell'altra.

Possiamo infatti affermare che, se delegherò all'esterno la produzione spenderò mediamente in un anno un costo annuo di euro 225.000 (pari ai 7,50 euro al pezzo per 30.000 pezzi/anno) senza nessun altro costo.

---

**DI BELLA PIERLUIGI**

Studio in Via Monte Monfenera 9 int. 3  
31044 Montebelluna (TV)  
tel.0423 603166  
www.pidibi.it info@pidibi.it



Controllo di Gestione  
Consulenza Finanziaria ed amministrativa

Se invece continuerò la produzione interna dei 30.000 pezzi, avrò bisogno di:  
 materia prima da lavorare per 92.000 euro/anno e manodopera da utilizzare per un costo di 128.000 euro/anno (pari al costo azienda dei tre operai).

Quindi ricapitolando in maniera schematica:

		PRODUZIONE INTERNA (MAKE)	PRODUZIONE ESTERNA (BUY)
<b>Costi emergenti</b>	Materia prima	92.000	
	Manodopera	128.000	
	Locazione Magazzino	24.000	
	Acquisto servizio di terzi		225.000
	Trasporto prodotto finito		6.000
<b>Costi cessanti</b>	Locazione Magazzino		24.000
	<b>TOTALI</b>	<b>244.000</b>	<b>207.000</b>

La somma algebrica delle componenti emergenti (+) e cessanti (-) di costi, porta agevolmente alla scelta: produzione esterna della componente (BUY).

Serve però fare almeno un paio osservazioni, nel caso considerato.

I dipendenti possono non essere d'accordo a rinunciare al loro posto di lavoro per il fatto che l'azienda terziarizza il processo produttivo. Se l'azienda non cessa i contratti per euro 128.000 annui, i calcoli di vantaggio economico sopra non vengono rispettati.

Così come il magazzino in affitto, laddove sia in essere un contratto che prevede una penale di uscita dai locali ed una chiusura contrattuale anticipata, questa penale andrà considerata tra i costi emergenti dell'ipotesi BUY.

Queste precisazioni ad evidenziare che vi sono solo alcune delle riflessioni che vanno approfondite per prevedere assolutamente tutte le componenti di costo emergenti e cessanti e poterle collocare correttamente nelle sezioni. Questa è la parte più difficile e più importante dell'esercizio di scelta economica.

---

**DI BELLA PIERLUIGI**

Studio in Via Monte Monfenera 9 int. 3  
31044 Montebelluna (TV)  
tel.0423 603166  
www.pidibi.it info@pidibi.it



Controllo di Gestione  
Consulenza Finanziaria ed amministrativa