

3. Organizzazione delle aziende

Prof. Federico Minelle

Organizzazione delle aziende

- Le basi teoriche
- Le forme societarie nel nostro ordinamento giuridico
- L'organizzazione di governo delle aziende
- La struttura organizzativa

3.1 Organizzazione le basi teoriche

Prof. Federico Minelle

Definizioni

Organizzazione

- Parola di etimo greco
organon: strumento, organo fisico
ergon: lavoro, opera
- indica
attività finalizzata svolta in modo coordinato da più parti
insieme di persone organizzate

Motivazione

- Processo complesso di forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento
Es. motivazione al lavoro
 - Insieme di variabili che spingono un individuo ad attivare energie per svolgere con continuità un'attività
- **Comportamento**
f (personalità, abilità, motivazione)

Contributi teorici - Maslow

Maslow (1954)

- **Individui motivati secondo scala di bisogni**

(di livello superiore)

- **5** - autorealizzazione
- **4** - stima

(di livello inferiore)

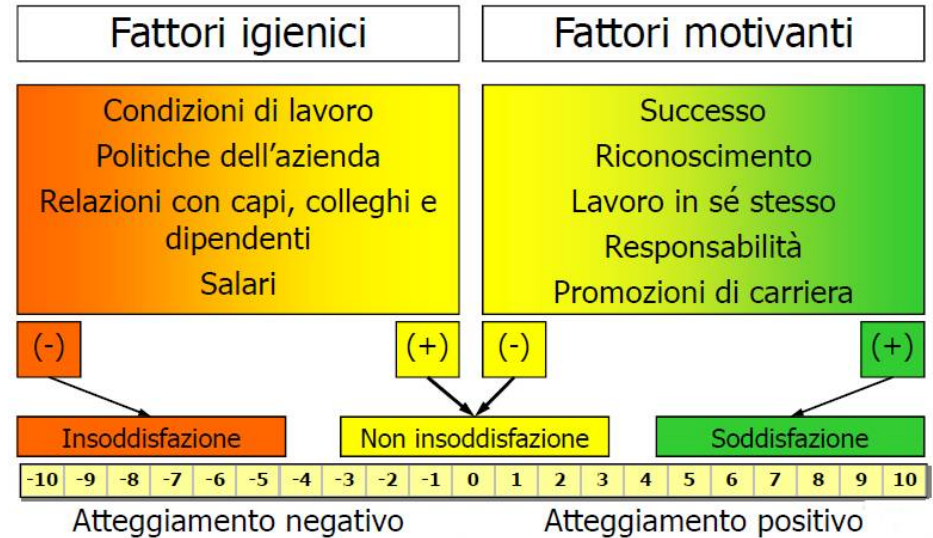
- **3** - di socialità
- **2** - sicurezza
 - fisica
 - psicologica
- **1** - fisiologici



Contributi teorici - Herzberg

Herzberg (1957)

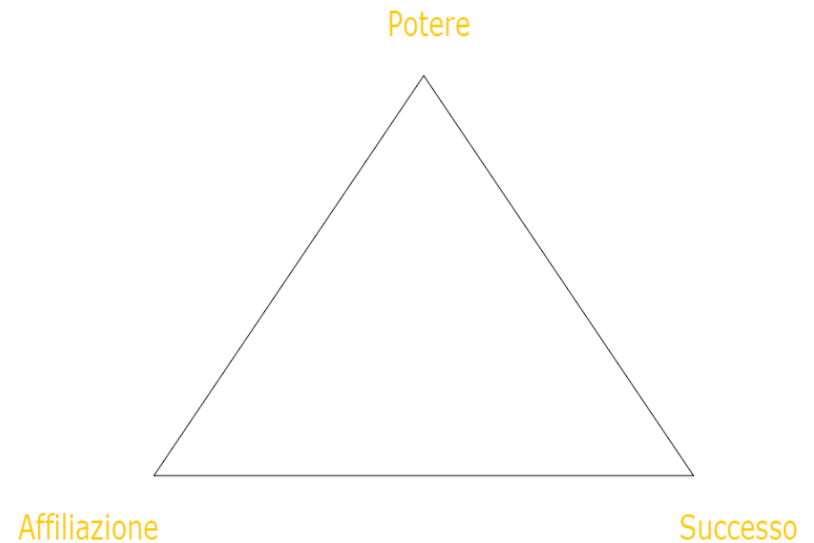
- **Classifica individui in base a obiettivi**
 - **Ricerca di motivazione**
 - Soddisfazione per il lavoro
 - Crescita psicologica
 - **Ricerca di igiene**
 - Sensibili a incentivi esterni
 - retribuzione,
 - ambiente di lavoro



Contributi teorici - McClelland

McClelland (1961)

- **Obiettivi individui legati a tre categorie di bisogni**
 - **Successo**
 - Può avere soddisfazione dal lavoro e autorealizzarsi
 - **Potere**
 - Interesse personale prima di quello aziendale
 - **Affiliazione**
 - Priorità: essere accettato - poi obiettivi aziendali



3.2 Le forme societarie nel nostro ordinamento giuridico

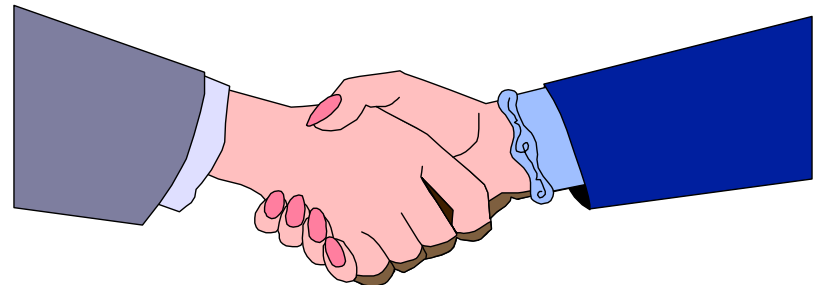
Prof. Federico Minelle

Il contratto di società

- **Art. 2247 Codice Civile**
 - Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili
 - **Diritti dei soci**
 - Ricevere una parte degli utili distribuiti
 - Partecipare all'amministrazione della società
 - Ricevere una quota del patrimonio allo scioglimento della società
- **Contratto con comunione di scopo**
 - Tutti i contraenti perseguono l'obiettivo comune
 - Scopo finale dei soci: l'utile
 - Scopo strumentale (oggetto sociale): svolgimento dell'attività
- **Contratto di scambio**
 - Venditore e compratore hanno scopi diversi

Le forme societarie

- tipi di società
 - società di persone
 - società di capitali



Società di persone

- Società semplice (S.s.)
- Società in nome collettivo (S.n.c.)
- Società in accomandita semplice (S.a.s.)

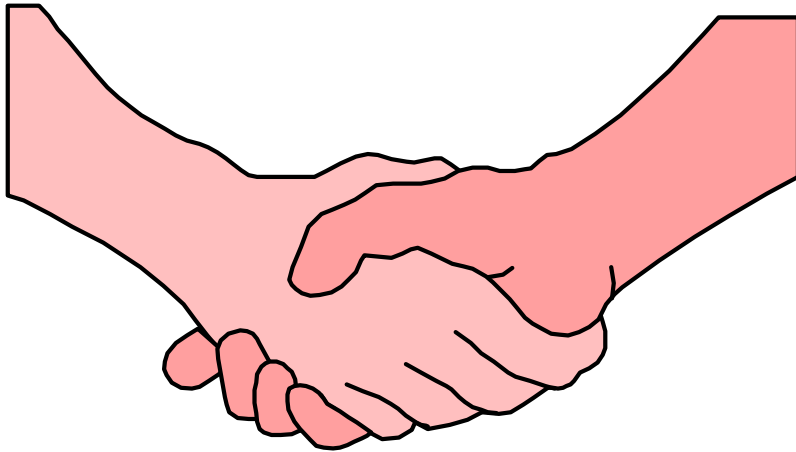
Non hanno personalità giuridica

Società semplice



- Agricola
- Studi professionali
- Immobiliari

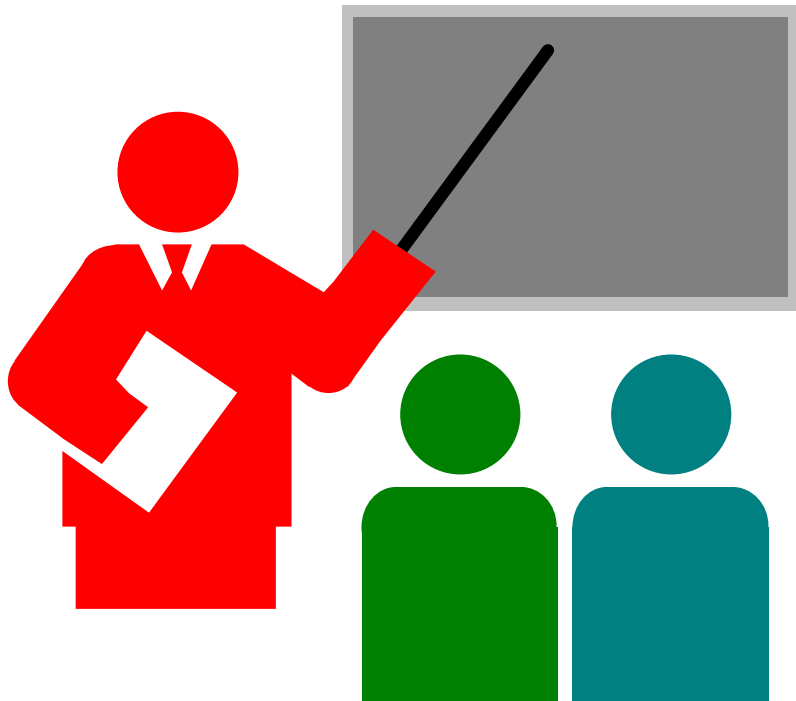
Società in nome collettivo



Atto costitutivo

- Ragione sociale
- I soci
- I conferimenti
- Oggetto della Società
- Durata
- Sede

Società in accomandita semplice



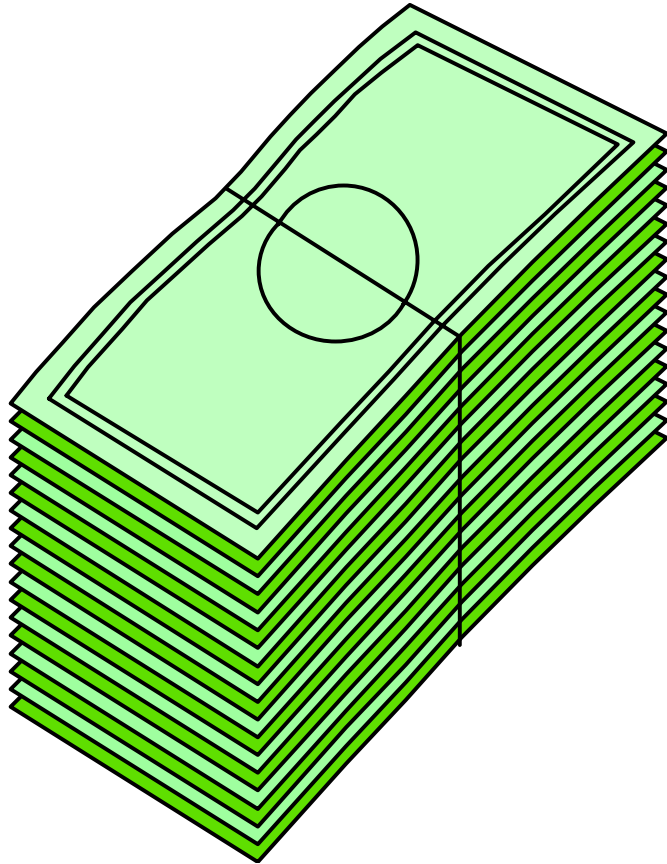
- Soci accomandanti
 - Responsabili solo per il capitale versato
- Soci accomandatari
 - Responsabilità illimitata e solidale

Società di capitali

- Società a responsabilità limitata (S.r.l.)
- Società in accomandita per azioni (S.a.p.a.)
- Società per azioni (S.p.a.)

Hanno personalità giuridica

Società per azioni



- Persona giuridica
- Capitale - azioni
- Azioni ordinarie – privilegiate risparmio (al portatore)
 - Diritti amministrativi
 - Diritti patrimoniali
 - Altri diritti
- Obbligazioni
- Scritture contabili
- Bilancio

Azioni ordinarie

- **Diritti amministrativi**

- Partecipare all'assemblea degli azionisti
- Votare
- Impugnare le delibere assembleari (solo se assente o dissenziente)
- Esaminare libri: soci, adunanze, deliberazioni, ecc.

- **Diritti patrimoniali**

- Utili
- Quota di liquidazione

- **Altri diritti**

- Assegnazione di azioni (aumento gratuito capitale)
- Opzione (aumento capitale a pagamento)
- Recesso

Categorie speciali di Azioni

- Sono fornite di *diritti diversi* da quelli delle azioni ordinarie
- Possono essere create con lo statuto o con sue successive modifiche
- Se le deliberazioni dell'assemblea generale pregiudicano i diritti di una categoria devono essere approvate anche dall'assemblea speciale della categoria interessata
- Riforma del 2003
 - Tutte le società possono emettere azioni
 - senza diritto di voto
 - con diritto di voto
 - limitato a particolari argomenti
 - subordinato al verificarsi di particolari condizioni
 - Sono scomparse le azioni privilegiate a voto limitato alle sole assemblee straordinarie

Azioni privilegiate e correlate

- **Azioni privilegiate**

- Attribuiscono ai loro titolari diritti di preferenza nella distribuzione degli utili e/o nel rimborso del capitale al momento dello scioglimento della società

- **Azioni correlate**

- Sono fornite di diritti patrimoniali correlati ai risultati dell'attività sociale di un determinato settore

Azioni di risparmio (al portatore)

- Introdotte dalla L. 216/1974
- Possono essere emesse solo da società quotate in Borsa
- Non possono superare la metà del capitale sociale (insieme alla azioni a voto limitato)
- Sono prive del diritto di voto
- Possono essere emesse al portatore (assicurano l'anonimato → incentivo alla sottoscrizione)

(Rif. Manuale di Diritto Commerciale – G.F. Campobasso – UTET Giuridica – 2005)

Organi societari

- **Assemblea** → organo sovrano
 - Delibera ciò che gli amministratori dovranno realizzare
 - Assemblea ordinaria
 - Assemblea straordinaria

- **Amministratori** → gestiscono la società
 - Consiglio di amministrazione
 - Amministratore delegato
 - Comitato esecutivo

- Direttori generali → rapporto di lavoro subordinato (di solito)

Organi di controllo

Interni

- Collegio sindacale
 - Indipendenza dei Sindaci
 - Art. 2403 Codice civile

Esterni

- Consob (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa)
- Società di revisione

Società per azioni

- Insider trading
- Leveraged buy out
- OPV (Offerta pubblica di vendita)
- OPA (Offerta pubblica di acquisto)



3.3 L'organizzazione di governo delle aziende

Prof. Federico Minelle

Il vertice



- le monarchie assolute
- le monarchie costituzionali
- il *corporate governance*
- chi comanda nelle aziende italiane ?

L'impresa come comunità

- Nei paesi di più lunga industrializzazione, l'impresa è ritenuta
 - una comunità
 - un confluire di soggetti
 - portatori di risorse
 - accomunati dalla condivisione di un'idea imprenditoriale
- dipendenti, banche, fornitori, clienti, stato sono “stakeholders”
 - portatori di risorse e di interessi
 - non solo interlocutori di mercato, esclusi dal governo d'impresa

Il corporate governance

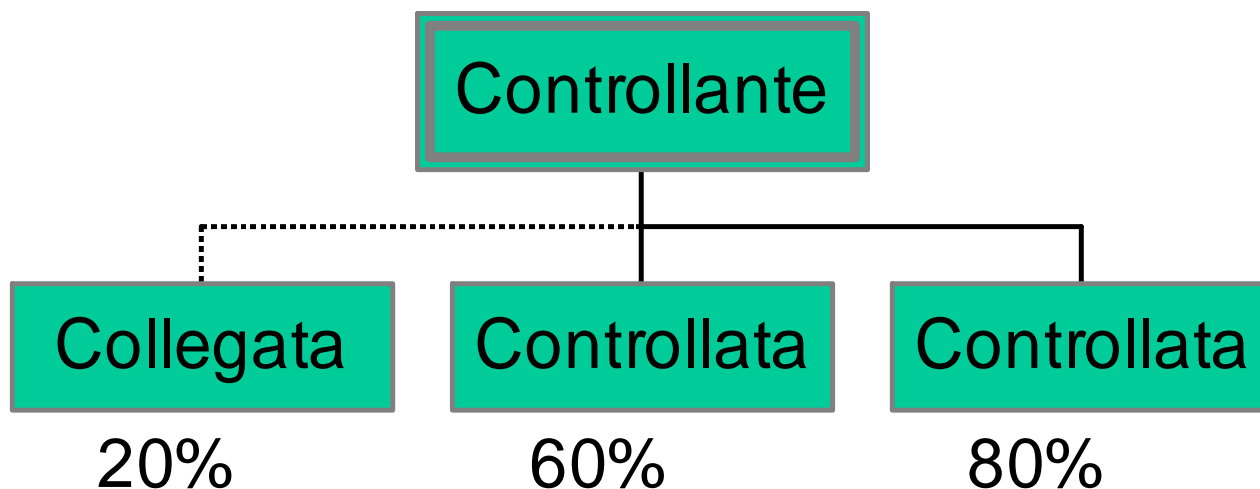
- priorità di valori molto diversi a secondo delle varie culture nel mondo

Paesi	1° priorità	2° priorità	3° priorità
paesi anglosassoni	il capitale di rischio	il capitale di debito	i dipendenti
Germania	il capitale di debito	i dipendenti	il capitale di rischio
Giappone	i dipendenti	il capitale di debito	il capitale di rischio

Chi comanda in Italia?

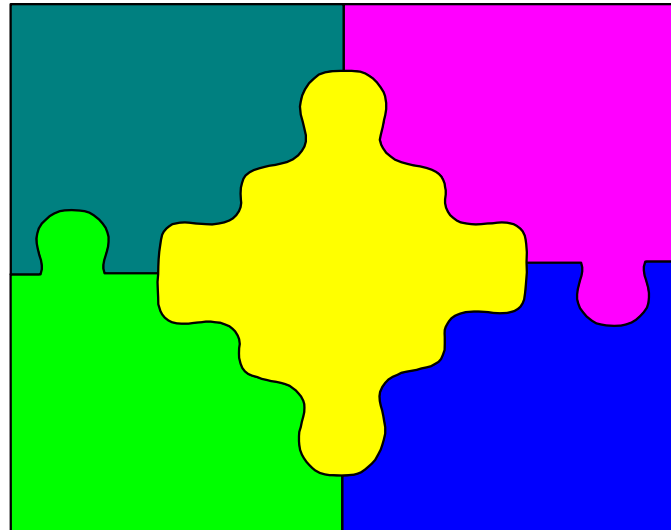
- imprese globali o nazionali → AD separato da Proprietà
- imprese familiari → Proprietà (famiglia)
- imprese pubbliche → Separazione responsabilità rispetto ai politici

Le partecipazioni societarie



Le Holding

- Industriali
 - p.e. FIAT, Pirelli
- Finanziarie
 - p.e. IFI/EXOR, Mediobanca

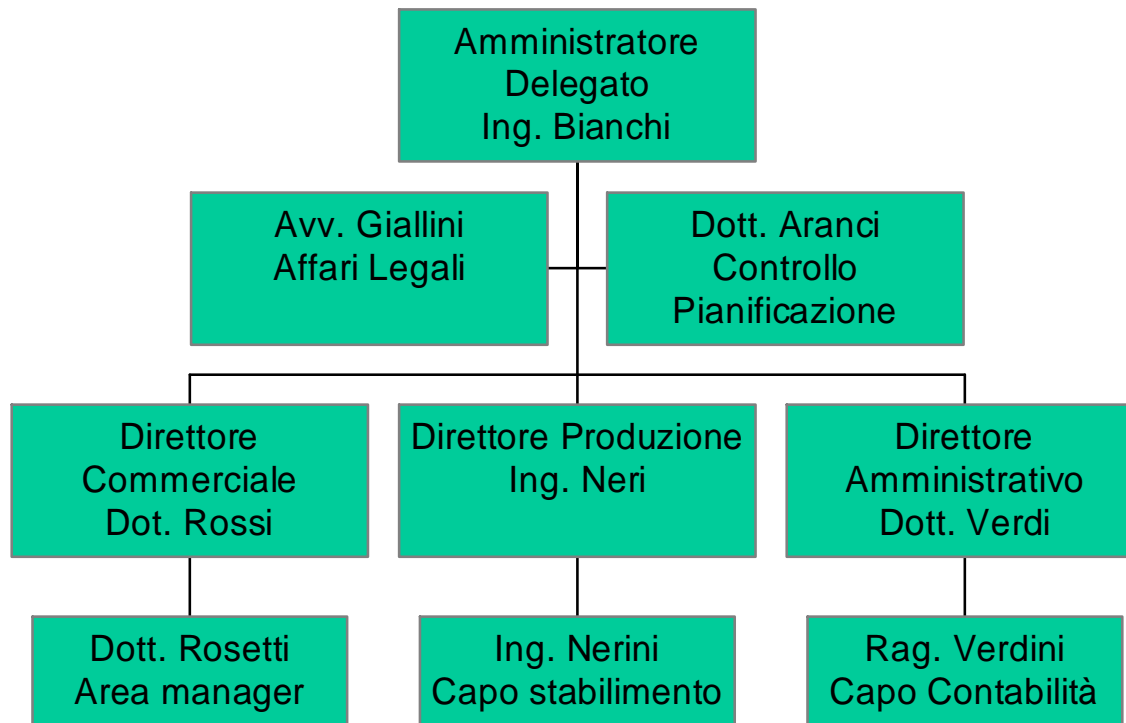


3.4 La struttura organizzativa

Prof. Federico Minelle

L'organigramma aziendale

ORGANIGRAMMA AZIENDA KKt



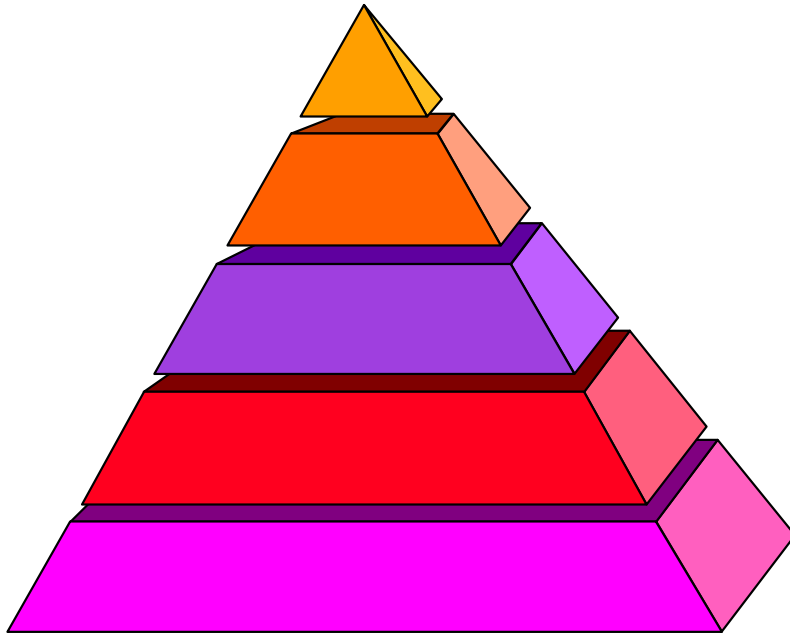
Organizzazione

- Come si può organizzare un'azienda?
- Quali sono le alternative disponibili?
- Componenti di una organizzazione
 - La struttura
 - I sistemi - le procedure - i processi
 - La cultura

3.5 Strutture organizzative tradizionali

Prof. Federico Minelle

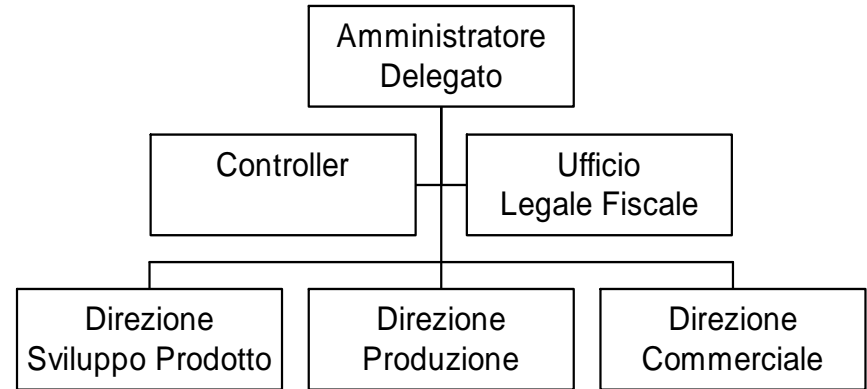
1 - La struttura gerarchica



- I gradi
- Le linee del comando
- Azienda lunga
- Azienda corta

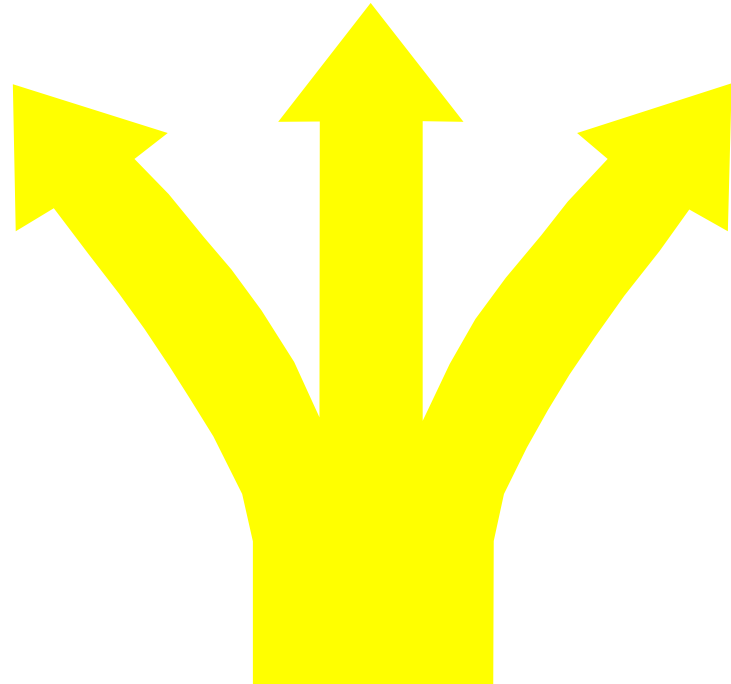
2 – La struttura gerarchica funzionale

- gerarchica funzionale (esempi)
 - Ente sanitario - Reparti
 - Medico,
 - Infermieristico
 - Amministrativo
 - Azienda manifatturiera
 - Marketing
 - Progettazione
 - Produzione
 - Acquisti
 - Commercializzazione
 - Amministrazione, ecc.



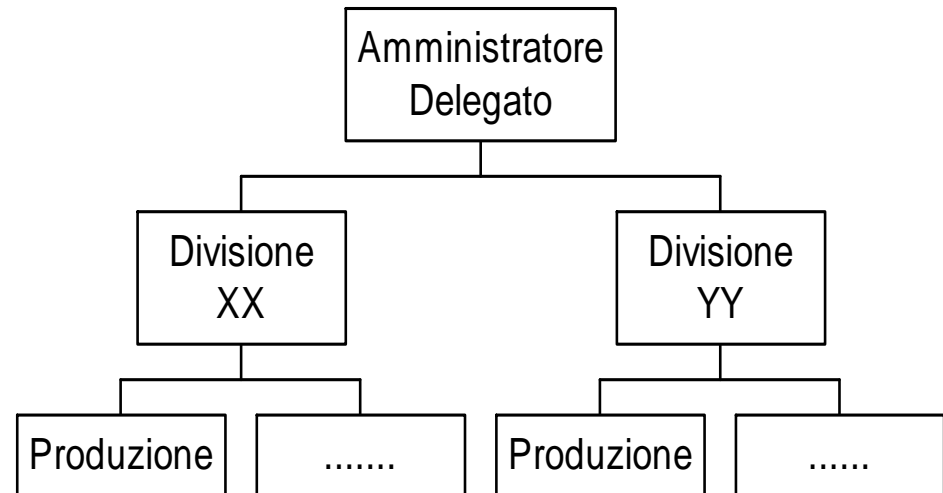
3 - La struttura gerarchica divisionale

- Per prodotto
- Per mercato
- Per area geografica



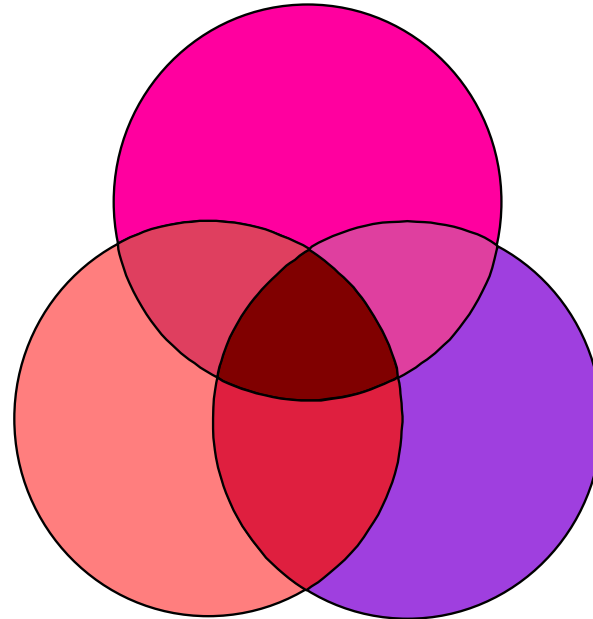
3 - Organigramma divisionale (esempio)

- Struttura gerarchica divisionale



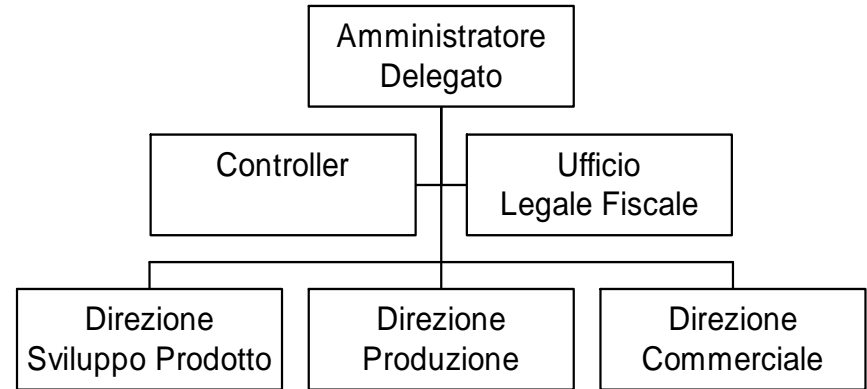
4 - La struttura gerarchica matriciale

- Anni '60 - '70
- Grandi obiettivi
- Simultanea appartenenza
- Capo progetto



L'organizzazione gerarchica a matrice

- gerarchica a matrice per progetti
- responsabili di linea o di funzione e capi progetto
 - interagiscono sulle stesse risorse



Progetto 1	a1	b1	c1
Progetto 2	a2	b2	c2
Progetto 3	a3	b3	c3

Scelta della struttura organizzativa

- Tra queste, qual'è la migliore forma organizzativa?
- Soluzione: legare l'organizzazione alla strategia dell'impresa
 - **strategia di contenimento dei costi**, cioè una strategia di controllo
→ struttura gerarchica con spazio di controllo limitato e accentramento decisionale
 - **strategia di differenziazione**, che ricerca un vantaggio competitivo sul servizio al cliente e sul prodotto
→ divisionalizzazione per mercati, perché i gestori sono più vicini ai clienti che devono servire
 - **strategia innovativa**, basata sulla creatività
→ struttura suddivisa in unità autonome con ampi poteri decisionali

Strutture di supporto all'organizzazione

- **Gruppi di lavoro**
 - temporanei, includono competenze diverse per raggiungere un obiettivo specifico (riorganizzazione, lancio di un prodotto, ecc.)
- **Circoli di qualità**
 - importati dal Giappone, coinvolgono i dipendenti nella ricerca di miglioramenti continui della qualità
- **Comitati**
 - permanenti, creati per occuparsi di temi che riguardano più divisioni/funzioni (es. ambiente, qualità, sicurezza, ecc.)

3.6 Le sfide alle organizzazioni tradizionali

Prof. Federico Minelle

Globalizzazione dei mercati

- La globalizzazione dei mercati ha portato
 - più concorrenza
 - più apertura a nuove idee
 - rottura culturale dei mondi economici nazionali

XX secolo

- anni '70 - controllo dei costi
- anni '80 - qualità
- anni '90 - innovazione di prodotto e di processo

XXI secolo

- 1° decennio - accelerazione innovazione - crisi modello capitalista

Le sfide per le aziende

Le aziende sono state chiamate a rispondere a sfide su:

- qualità → *total quality*
- relazioni efficaci con i fornitori → *just in time*
- tempo → *time to market*

La Total Quality

- I giapponesi
- Deming e Juran (1980)
- Le norme ISO 9000 (Vision 2000)
- Progetto PIMS (Profitability Impact of Marketing Strategy) 400 aziende
 - qualità percepita
- L'azienda orientata al cliente
 - Unilever vs. Kao
- I circoli di qualità
- La T.Q. in Italia
 - FIAT
 - PA (URP)



La Total Quality – Il paradosso

Carlsson, A.D. SAS - “la piramide rovesciata”

- Il vertice dovrebbe essere la base
 - hostess di terra e di volo
 - personale a contatto con i clientiperché lì si
 - dà valore
 - genera l'utile aziendale
- Imprese di servizi
 - Delega decisionale ai livelli bassi
empowerment



Il *Just in Time*

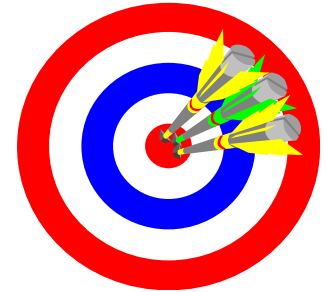
- Prima: il rapporto antagonistico con i fornitori
 - qualità del prodotto?
- Dopo: il rapporto cooperativo
 - prospettiva strategica

Per realizzare il *just in time*

- qualità totale alla fonte
- controllo sul processo
- programmazione flussi in ingresso
- collaboratori con visione globale
- attrezzature affidabili e flessibili
- informazioni condivise con i fornitori

risultati

- flusso ordinato del processo
- eliminati sprechi di tempo (attese), di denaro e di spazio (magazzino), di materiali (riprese di lavorazioni, scarti)
 - *no defect*
 - *no rework*
 - *no inventory*
 - *no scrap*



Il *Time to Market*

Processo di creazione di nuovi prodotti

- **Funzioni coinvolte** - Obiettivi
- **Marketing** - comprendere ed analizzare i fabbisogni dei clienti
- **Ricerca** - studiare nuove formule / nuove tecnologie
- **Progettazione** - tradurre le idee in disegni, specifiche, elenchi di materiali, prove e prototipi
- **Finanza** - valutare e controllare i costi di investimento - autorizzare a procedere
- **Produzione** - fornire le quantità richieste dal commerciale secondo le specifiche della progettazione ai costi preventivati



II *Time to Market*

- Competitività sul mercato
 - sviluppo e avvio di nuovi prodotti con intensità crescente
- Sviluppo di nuovi modelli (p.e. auto - Toyota e Nissan)
 - 1970 - da 60 mesi a 48 mesi
 - 2000 - da 24 mesi a 12 mesi
- Applicazione di concetti noti:
Organizzazione per progetto
(es. lancio prodotto in una data traguardo)
 - condivisione informazioni
 - operazioni in parallelo
 - lavoro in team multidisciplinare *empowered*



Competitività e dinamica del mercato

Sfide

Total Quality - Just in Time - Time to Market

La risposta delle aziende ne ha determinato presenza e posizione sul mercato

Una misura della dinamica del mercato

- 1983 ricerca della Shell
 - 150 delle prime 500 aziende elencate su Fortune nel 1970 (oltre il 30 %) non compariva più nell'elenco



3.7 Strutture organizzative innovative

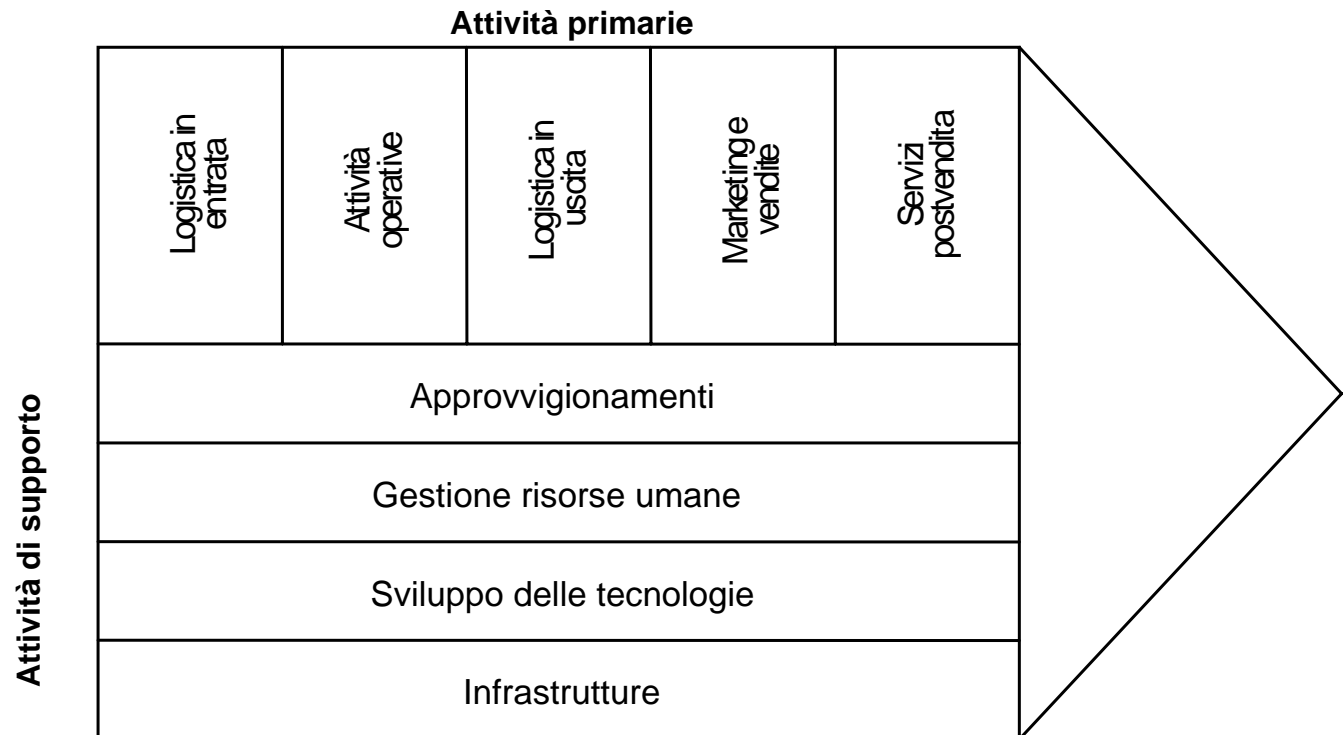
Prof. Federico Minelle

La catena del valore

- La catena del valore

(Michael Porter - 1985)

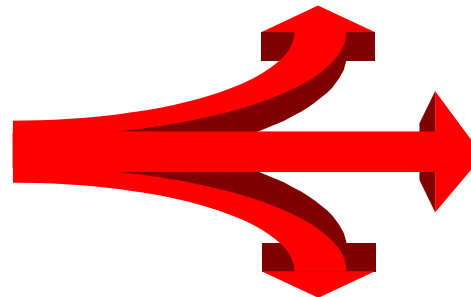
- Un'attività aziendale può esistere solo se fornisce prodotti / servizi che hanno valore per gli altri



Il Process Reengineering

Michael **Hammer** e James **Champy** (1993)

- Il reengineering consiste nel ripensamento radicale dei processi di business e nella loro riprogettazione al fine di conseguire un deciso miglioramento degli indicatori chiave delle prestazioni (performance)
 - Costo
 - Qualità
 - Servizio
 - Tempestività



II B.P.R.

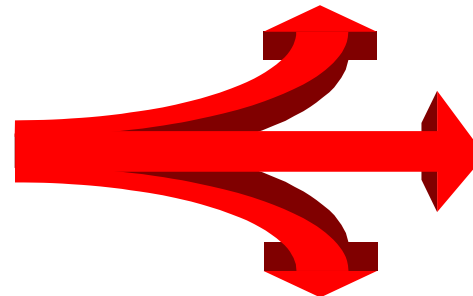
Business Process Reengineering

Anni '90 - idea innovativa

- Il ridisegno dei processi
 - *esame zero based*
invece di
 - *miglioramento continuo*
- Il *benchmarking*
 - nell'ambito del proprio settore economico
 - con altri settori per le stesse attività

Evoluzione dell'organizzazione
→ processi

- **Il *process reengineering***
 - i processi attraversano l'organizzazione
 - chi è responsabile dei processi?
- **Il *process owner***
 - empowerment
 - processi orizzontali



L'organizzazione tradizionale → innovativa

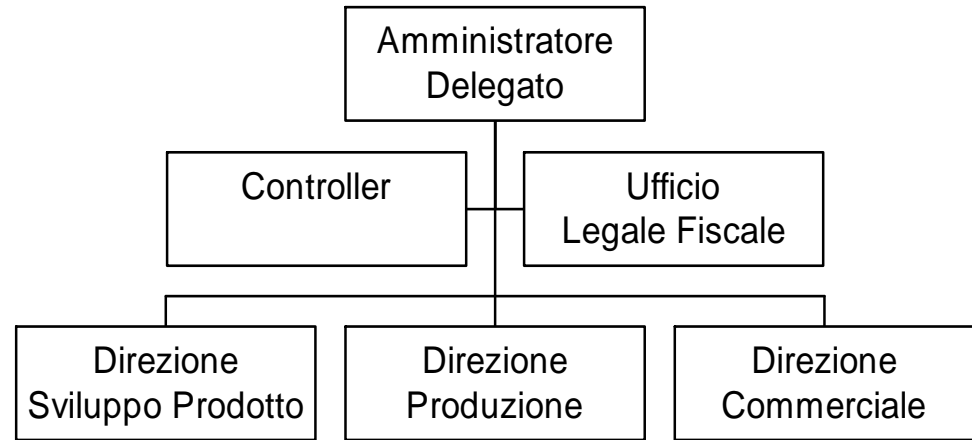
Azienda tradizionale preesistente

- Riorganizzazione per processi
 - Riduzione dei livelli gerarchici e riduzione di responsabilità
 - Assegnazione di responsabilità ai proprietari dei processi

La struttura matriciale per processi

- **Aziende preesistenti**

Trasformazione in gerarchica a matrice per processi



Struttura

verticale: corta

orizzontale: processi

Processo 1	A1	B1	C1
Processo 2	A2	B2	C2
Processo 3	A3	B3	C3

L'organizzazione *process driven*

Aziende del 3° Millennio

- Devono riorganizzarsi per processi se vogliono
 - sopravvivere
 - avere successo

La struttura per processi

Nuove aziende

- Amministratore Delegato
- Organizzazione “piatta” per processi

Processo 1	A1	B1	C1
Processo 2	A2	B2	C2
Processo 3	A3	B3	C3

3.8 La crescita del fattore conoscenza

Prof. Federico Minelle

Caratteristiche della situazione attuale

- **esistenza di un mercato finanziario globale**, grazie a reti di comunicazione altamente efficaci. Il flusso reale dei beni e dei servizi è solo il 2% del flusso finanziario - il resto: capitali speculativi
- **si spostano i centri di produzione**, le fabbriche vanno dove il costo del lavoro è più basso o nel cuore dei mercati che si intendono servire
- **è enormemente cresciuta l'importanza del fattore sapere/conoscenza (*knowledge*)** rispetto ai fattori lavoro e capitale

Risultato: le *aziende rete*

L'azienda rete

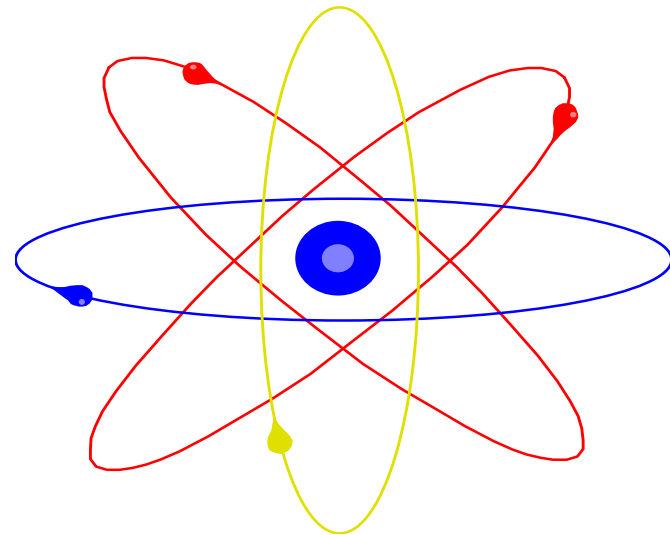
Utilizza le tecnologie informatiche
per abbattere

- Il fattore tempo
- Il fattore spazio

*knowledge sharing per tutti
dovunque*

realtà operativa

- nuove tecnologie della rete (internet
intranet - extranet)
- modalità interazione *user friendly*
- abbinamento immagini/voce ai dati



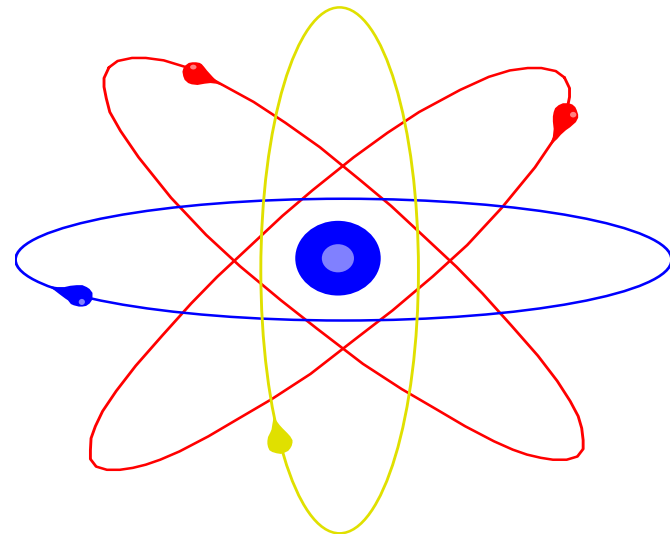
Banca on line

Vantaggi della Banca virtuale

- *Tempo - accessibile sempre*
- *Spazio - da qualsiasi postazione*

Valore per il cliente

- *Facilità di accesso*
- *Interazione telematica*
- *Flessibilità*
- *Gamma dei servizi offerti*



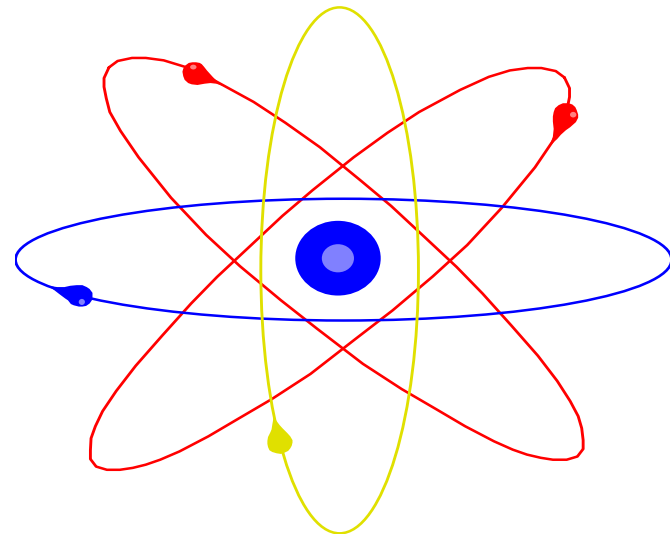
Reti di aziende

Sapere

- aumento esponenziale
- difficoltà di gestirlo
- rete di alleanze

knowledge governance

- obiettivi
- dinamica di sviluppo e interazione conoscenze
- ampiezza rete



3.9 Sistemi, procedure, processi, cultura

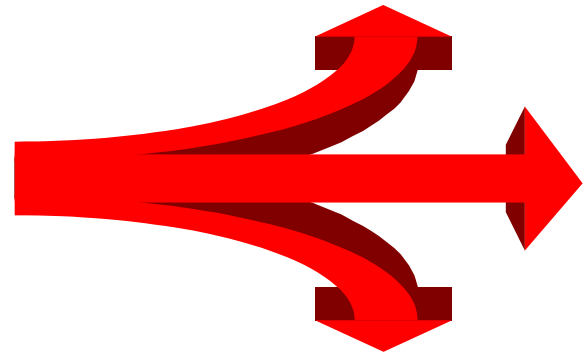
Prof. Federico Minelle

Sistemi, procedure, processi

- Indipendentemente da come si struttura, un'azienda è costituita da
 - un insieme di processi base o “core processes”
tipici del settore economico di appartenenza
- Per ogni settore i processi base sono sempre gli stessi

I processi

- I processi **market driven**
 - obiettivo: l'efficacia nei rapporti con il mercato
 - caratteristici del settore economico
- I processi **internal driven**
 - obiettivo: l'efficienza
 - simili in tutti i settori economici

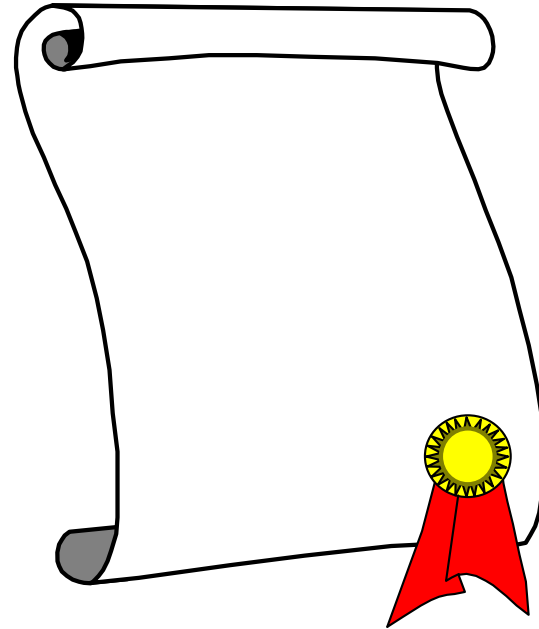


La cultura aziendale

- I valori
- Il modo comune di pensare
- I comportamenti caratteristici

Un esempio

- I *core values* di Accenture
 - quality client service
 - one global firm
 - integrity
 - stewardship
 - best people
 - respect for individual



General Electric - “Missione”

- una “missione” efficace, deve rispondere alla domanda:
 - “come intendiamo vincere nel nostro settore?”
- missione della GE (dal 1981 al 1995)
 - diventare “l’impresa più competitiva al mondo”
 - collocarsi al primo o al secondo posto in tutti i mercati
 - rilanciare, cedere o liquidare tutte le attività che non raggiungono risultati eccellenti
- la scelta della “missione” è responsabilità esclusiva dell’alta direzione

Jack Welch, CEO della GE (1981 - 2001)

GE - “Valori”

- la scelta dei “valori” aziendali è aperta a tutti
- Il processo di creazione dei “valori” deve essere iterativo
- “valori” chiari → comportamenti coerenti
- “valori” GE: Trasparenza - Differenziazione - Coinvolgimento
- punto di riferimento per
 - premiare i dipendenti che li mettono in pratica
 - punire o allontanare quelli che li lasciano sulla carta