Corso di Economia aziendale

Soggetto economico e corporate governance

Il soggetto economico e la corporate governance

Il soggetto economico prende le decisioni strategiche e deve possedere le competenze in tema di management

La corporate governance è l'insieme degli strumenti che, nelle aziende che assumono la forma di società, sono preordinati alla migliore realizzazione del processo decisionale strategico nell'interesse delle principali categorie di stakeholder

Tali strumenti possono essere di natura normativa e di natura organizzativa

La corporate governance e il diritto societario

Sotto il profilo normativo, si possono individuare le seguenti regole principali di corporate governance:

1) i possessori del capitale di rischio (fattore produttivo in posizione residuale) si riuniscono in assemblea e nominano l'organo di governo sotto forma di amministratore unico o di consiglio di amministrazione (consiglio di gestione/direzione);
2) i possessori del capitale di rischio nominano l'organo di controllo dell'operato dell'organo di governo. L'organo di controllo può essere interno o esterno all'azienda;
3) il principale strumento attraverso il quale viene controllato l'operato dell'organo di governo è il bilancio d'esercizio, che viene redatto dall'organo di governo, verificato dall'organo di controllo e approvato, direttamente o indirettamente, dai possessori del capitale di rischio

La corporate governance e il diritto societario in Italia

In Italia, la proprietà si riunisce in un organo che si chiama assemblea dei soci ed esprime la propria volontà, in primo luogo, attraverso la nomina dei membri degli organi di governo e di controllo della società.

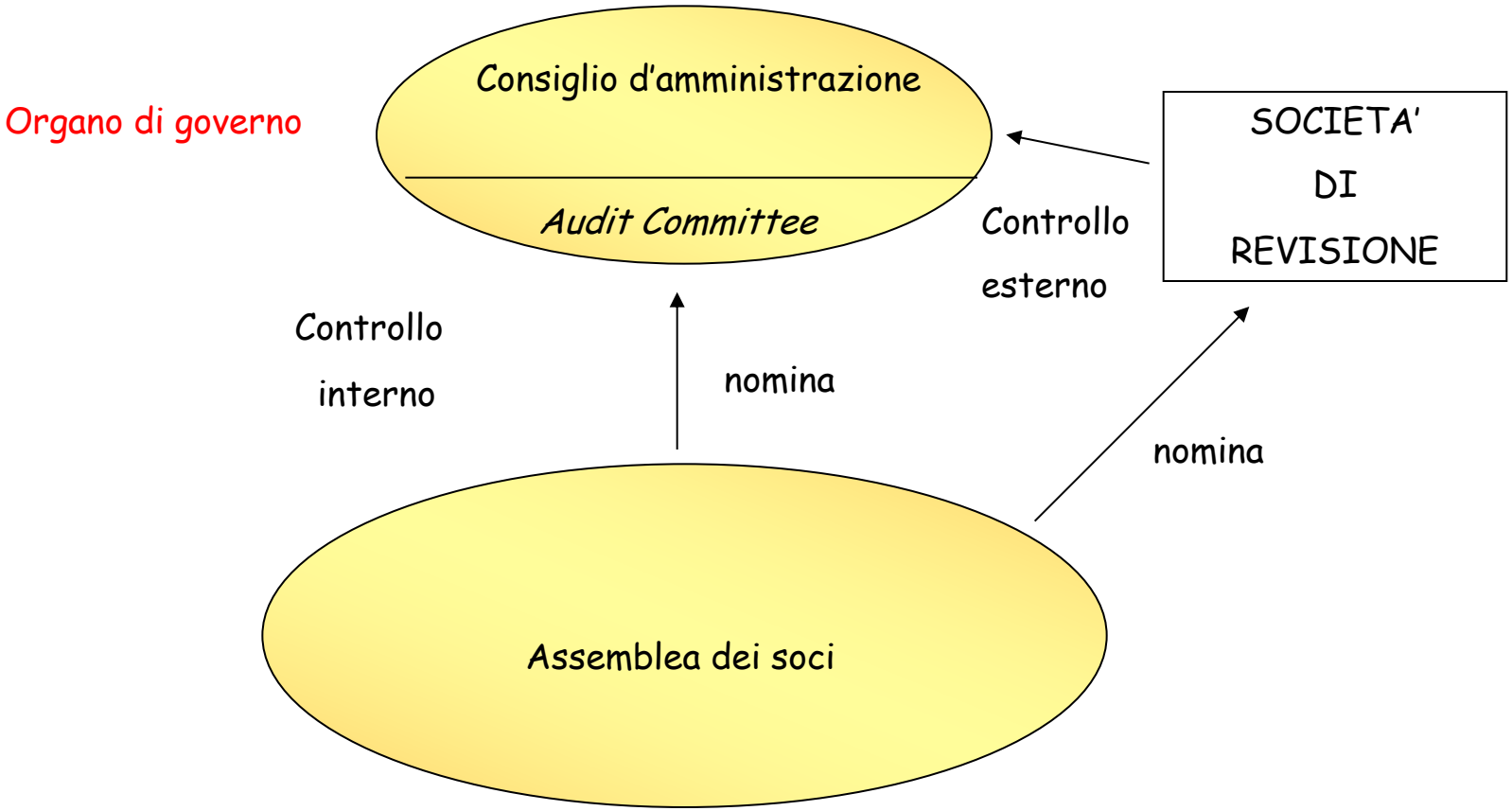
L'organo di governo può essere composto da un amministratore unico o da più amministratori.

Nel tempo, a seconda della composizione della compagine azionaria, si sono sviluppati tre modelli di *corporate governance* per le società per azioni:

1) il modello monistico: è tipico delle società a capitale diffuso che si finanziano attraverso il mercato;
2) il modello dualistico verticale: è tipico delle società a capitale concentrato in cui le banche svolgono un ruolo fondamentale nel finanziamento dell'attività imprenditoriale;
3) il modello dualistico orizzontale: è tipico delle società a capitale concentrato nelle mani di poche grandi famiglie.

Il modello monistico

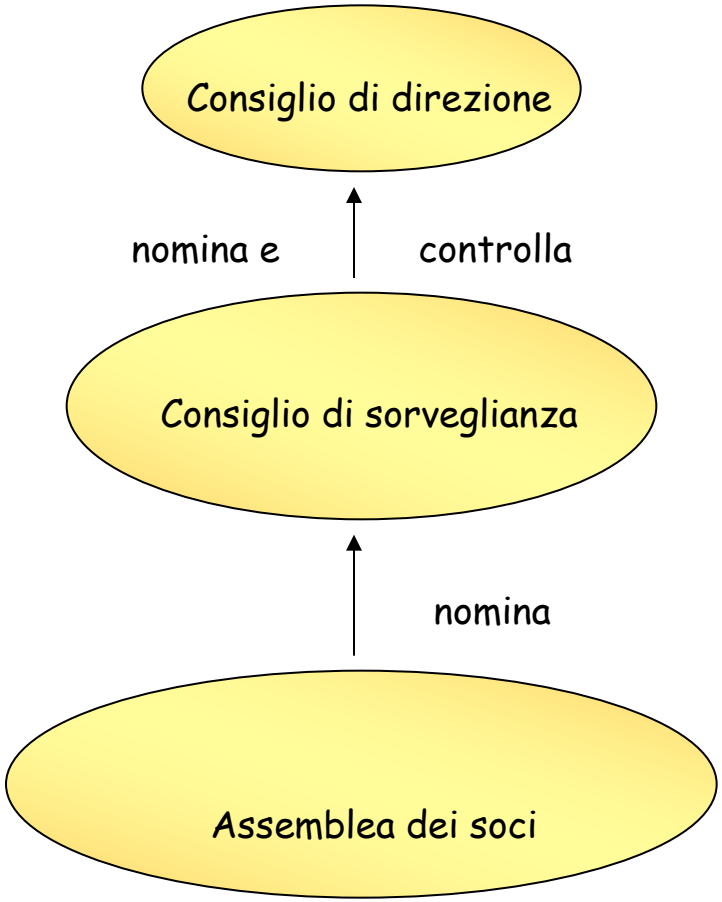
Modello tipico dei paesi anglosassoni:



Il modello dualistico verticale

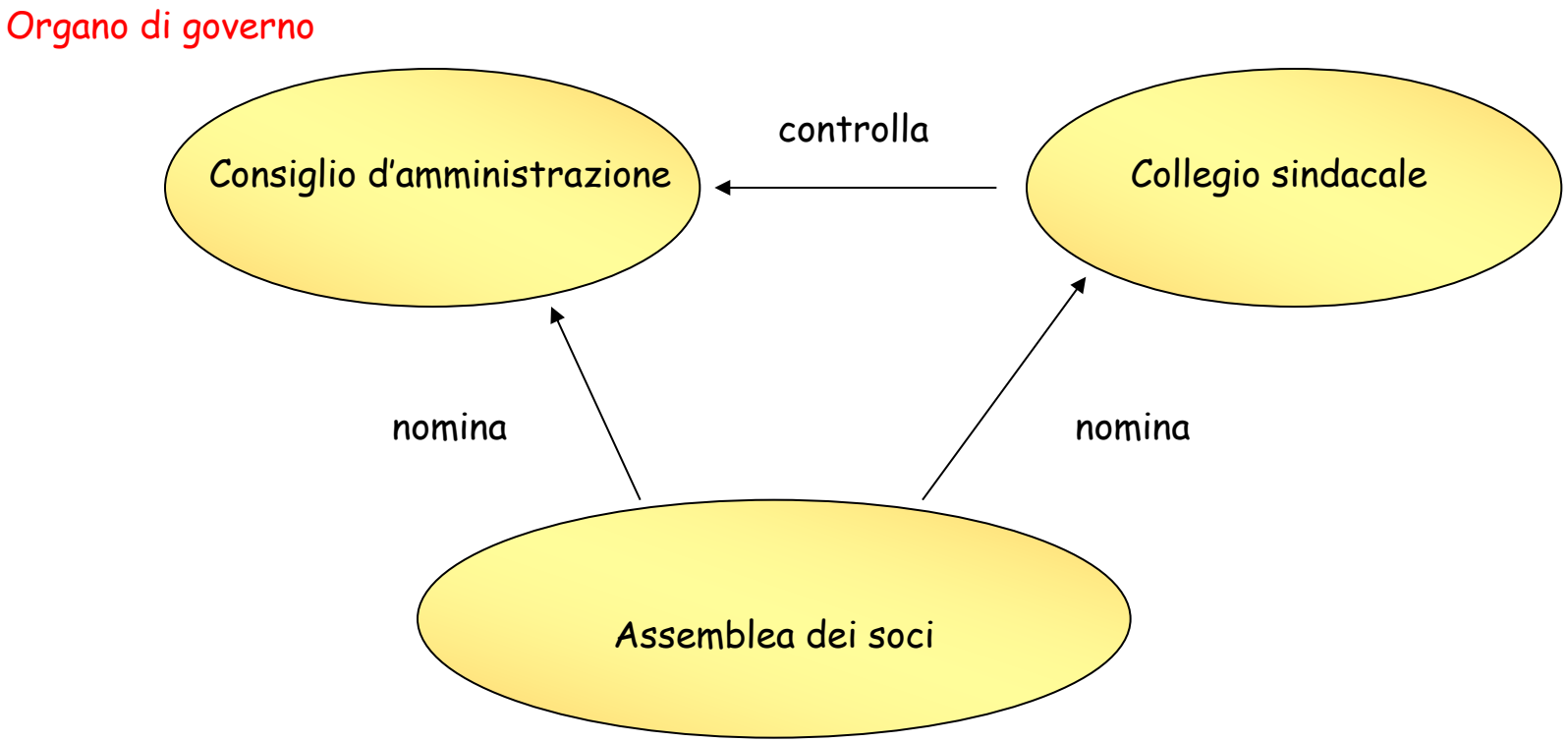
E' tipico della Germania:

Organo di governo



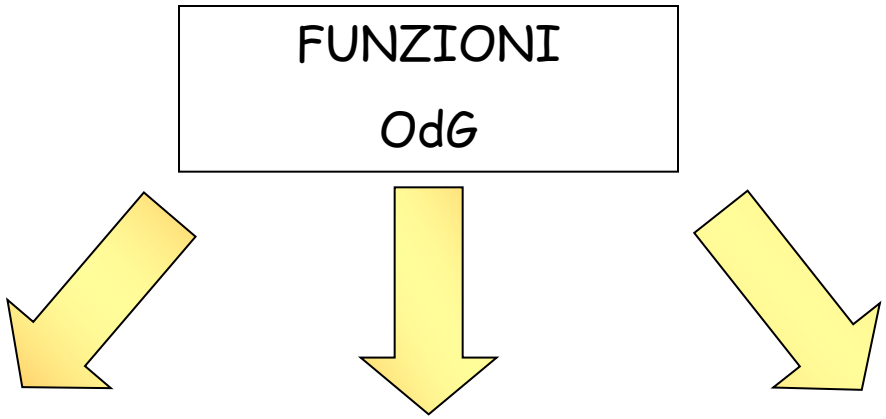
Il modello dualistico orizzontale

Era l'unico modello in vigore in Italia fino all'introduzione del D.Lgs. 17 gennaio 2003 n. 6:



Gli strumenti organizzativi: la funzione dell'organo di governo

L'organo di governo ha tre funzioni principali:



Funzione strategica

Consiste nell'indirizzare e nel contribuire al processo di formulazione della strategia

Funzione di controllo

Consiste nel salvaguardare gli interessi degli azionisti

Funzione gestione ambiente

Consiste nel gestire i rapporti tra l'impresa e gli altri *stakeholder* rilevanti

Gli strumenti organizzativi: la composizione dell'organo di governo

L'organo di governo può essere composto da tre tipologie di amministratori:

COMPONENTI

(Amministratori)

Esecutivi

Sono legati all'azienda da un rapporto di lavoro dipendente e hanno funzioni di gestione

Non esecutivi

Non sono dipendenti, non hanno funzioni di gestione, ma:

a) hanno avuto o hanno un rapporto di tipo professionale continuativo con l'azienda

b) hanno direttamente o indirettamente partecipazioni azionarie rilevanti

c) hanno rapporti di parentela con azionisti rilevanti o *top manager*

Indipendenti

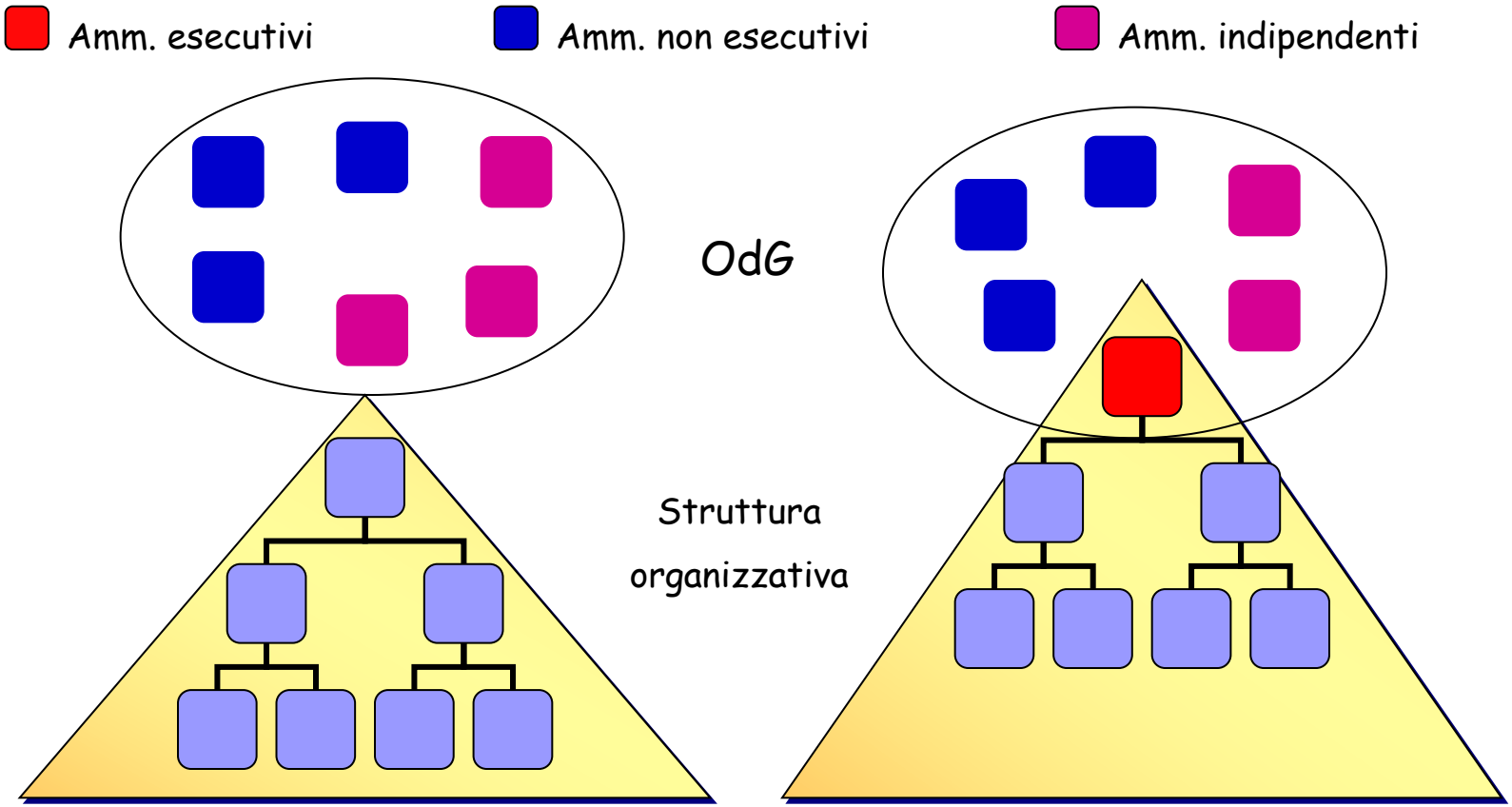
Non sono dipendenti, non hanno funzioni di gestione e:

a) non hanno avuto o non hanno un rapporto di tipo professionale continuativo con l'azienda

b) non hanno direttamente o indirettamente partecipazioni azionarie rilevanti

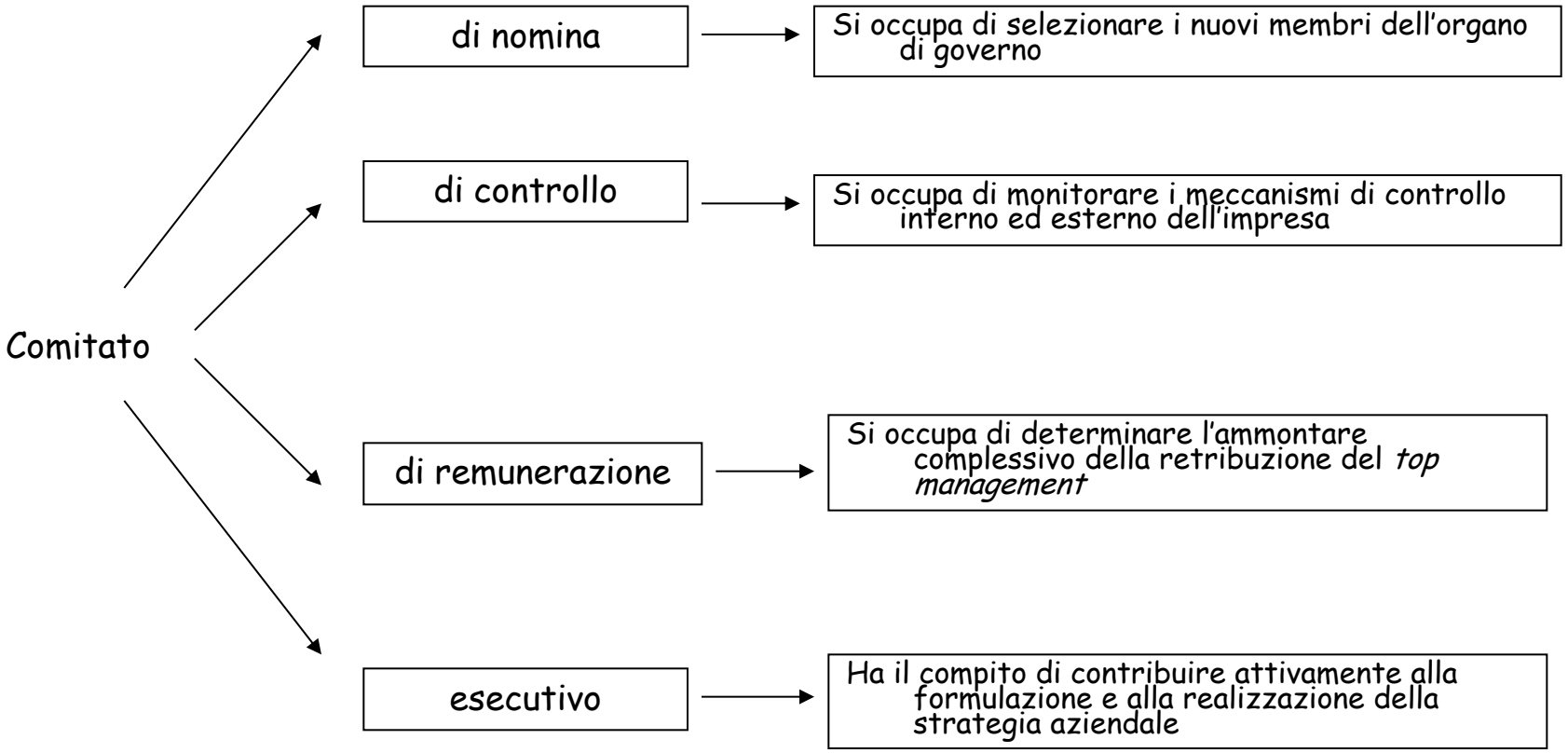
c) non hanno rapporti di parentela con azionisti rilevanti o *top manager*

Struttura organizzativa e organo di governo



Gli strumenti organizzativi: il funzionamento dell'organo di governo

L'organo di governo è dotato di un Presidente e può essere composto da quattro sottocomitati:



Organizzazione e autorità formale

N.B.

L'ORGANIZZAZIONE è lo strumento fondamentale per

Razionalizzare il comportamento dei dipendenti

Gli obiettivi e le decisioni di ordine inferiore devono orientarsi verso gli obiettivi e le decisioni di ordine superiore. Gli obiettivi di ordine superiore devono fungere da premesse per gli obiettivi di ordine inferiore

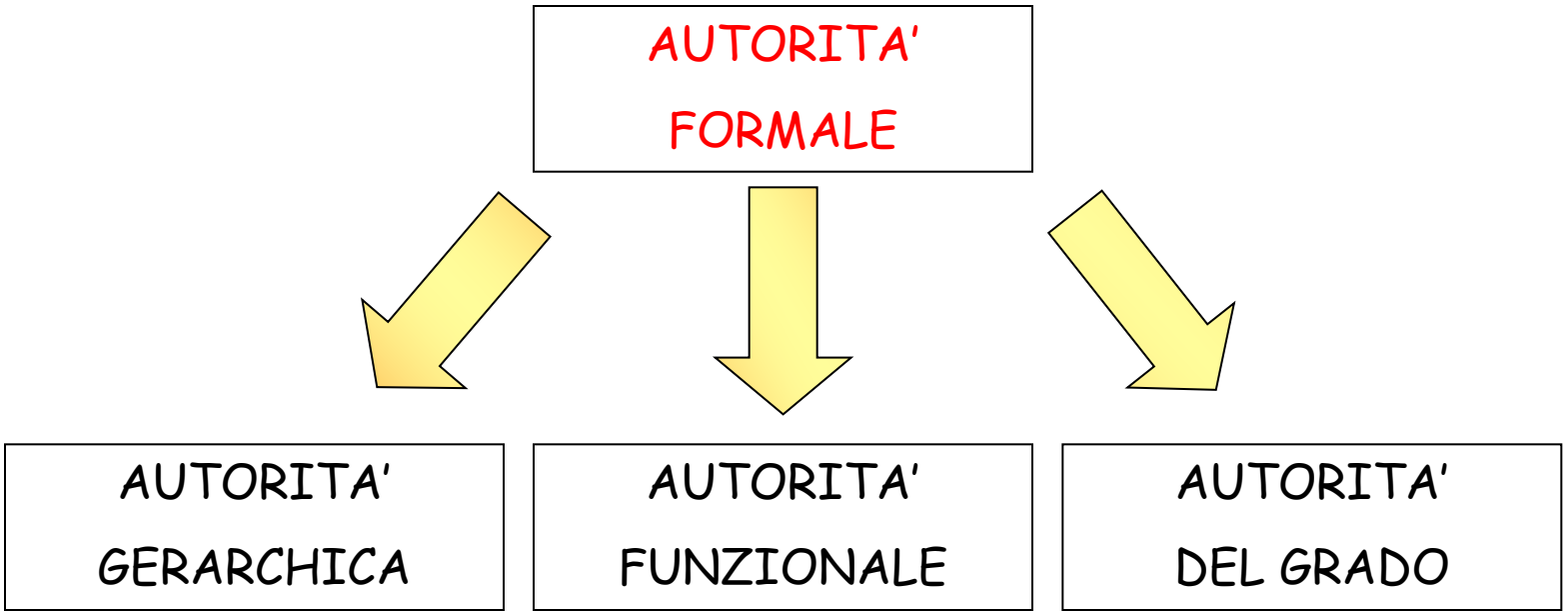
Adattare la condotta dei dipendenti agli obiettivi aziendali

Lo strumento fondamentale – di uso universale – per adattare gli obiettivi e le decisioni di ordine inferiore agli obiettivi e le decisioni di ordine superiore è l'autorità formale, che è

- prevista e voluta dall'ordinamento organizzativo
- specificata nel manuale dell'organizzazione

I tipi di autorità formale

L'autorità formale può essere di tre tipi:



L'autorità gerarchica

- Consiste nel diritto di comando assegnato a determinate persone che ricoprono certi ruoli per utilizzare risorse in vista della realizzazione degli obiettivi aziendali.
- Comporta l'obbligo di obbedienza da parte di colui che riceve il comando senza esame critico dell'ordine e senza possibilità di replica.
- Intercorre tra persone che si trovano nella stessa linea di comando in posizioni immediatamente sovrapposte.
- È generale perché riguarda tutti gli aspetti del compito del subordinato.
- Sono previste ricompense e sanzioni che sono potenzialmente in grado di indurre i subordinati a obbedire.
- La presenza esclusiva dell'autorità gerarchica comporta il rispetto del principio dell'unità di comando.

L'autorità funzionale

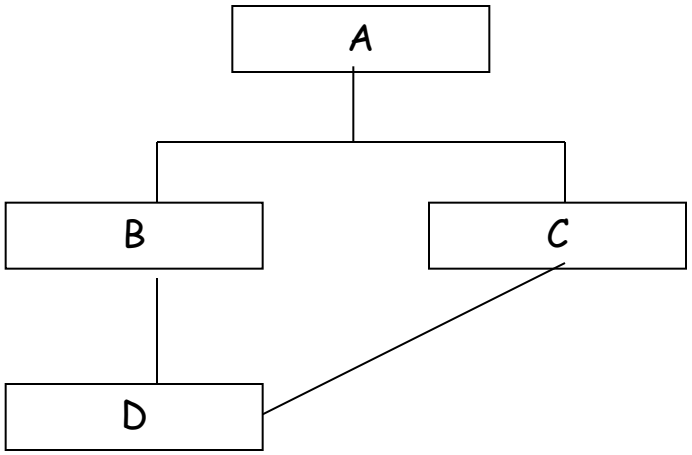
- Consiste nel diritto di comando assegnato a determinate persone che ricoprono ruoli specialistici per utilizzare risorse in vista della realizzazione degli obiettivi aziendali.
- Comporta l'obbligo di obbedienza da parte di colui che riceve il comando.
- Intercorre tra persone che si trovano su linee di comando differenti (è trasversale).
- È limitata ad una particolare materia ed è limitata nel tempo.
- Il capo funzionale può proporre sanzioni e ricompense, ma queste sono irrogate e dispensate dal capo gerarchico.
- Con l'introduzione dell'autorità funzionale si spezza l'unità di comando.

L'autorità del grado

- E' tipica degli organismi militari.
- L'organizzazione attribuisce il diritto di comando ad un soggetto su tutte le persone dislocate in un grado inferiore (per esempio, Colonnello, Tenente colonnello, Maggiore, Capitano, Tenente, Sottotenente, ecc.).
- Spezza il principio dell'unità di comando.
- Se un subordinato riceve ordini in conflitto fra loro, egli non ha l'obbligo di eseguire tutti i vari comandi né ha la facoltà di aderire ad uno di essi in base ad una sua valutazione personale.
- Al fine di disciplinare i conflitti, in genere, il subordinato deve eseguire l'ordine trasmesso per ultimo, con l'obbligo di far rilevare a colui che lo ha emanato il contrasto esistente.

Esempi di autorità

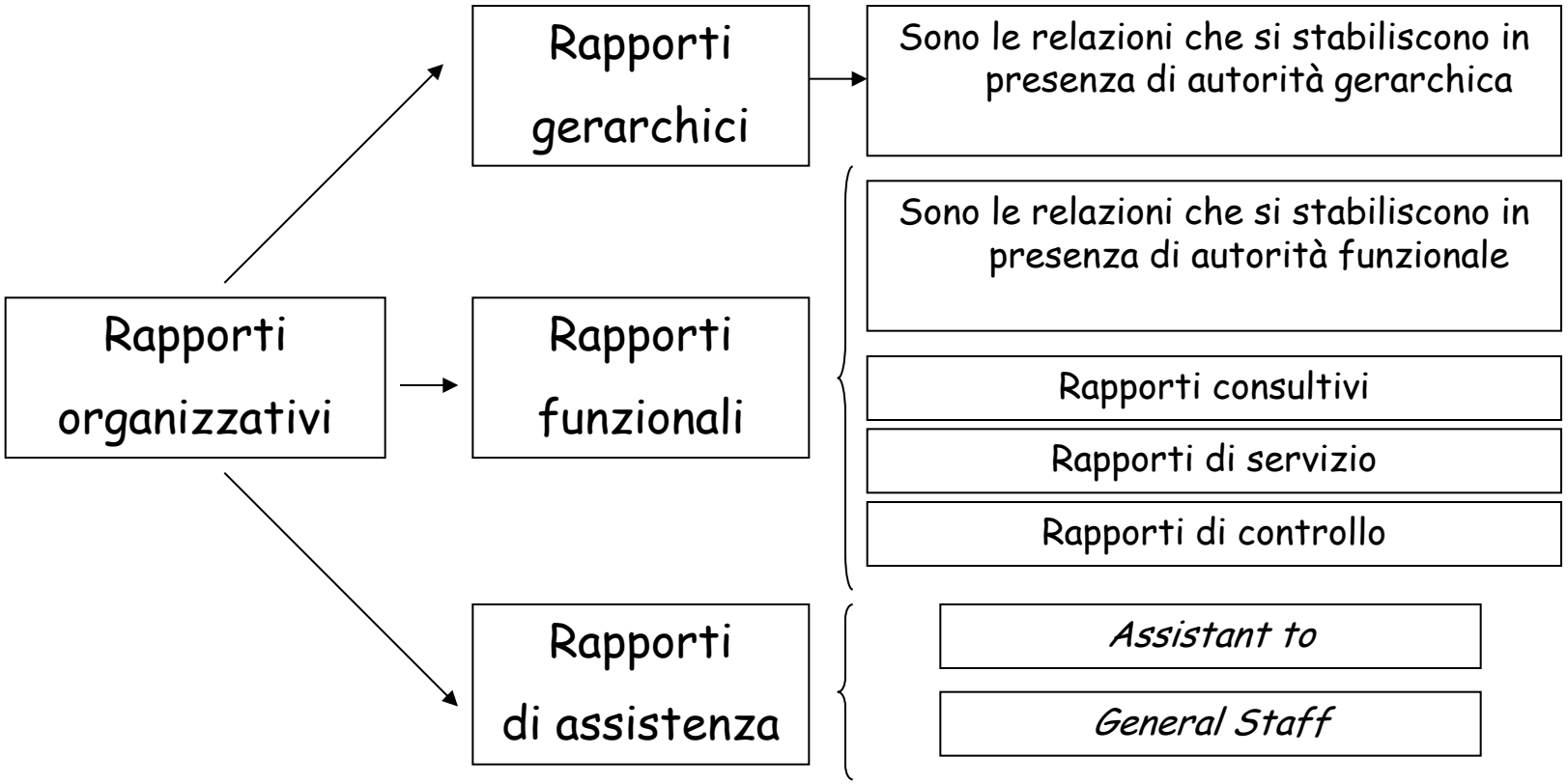
Si osservi il seguente organigramma:



- A è investito di autorità gerarchica nei confronti di B e di C.
- B è investito di autorità gerarchica nei confronti di D.
- C è investito di autorità funzionale nei confronti di D.

I rapporti organizzativi

All'interno delle organizzazioni si istaurano rapporti formali:



Gli altri rapporti funzionali non autoritari

Rapporti consultivi: si hanno quando uno specialista studia i problemi che ricadono nell'ambito della competenza di un dirigente, prepara un piano per risolvere i problemi e lo consiglia ai dirigenti, che possono o meno accettare il consiglio.

Rapporti di servizio: si hanno quando uno specialista è investito dei problemi di un certo dirigente e, anziché raccomandare una soluzione, produce direttamente i servizi necessari per la risoluzione dei problemi.

Rapporti di controllo: si hanno quando uno specialista esercita il controllo su alcune persone al posto del loro diretto superiore gerarchico.

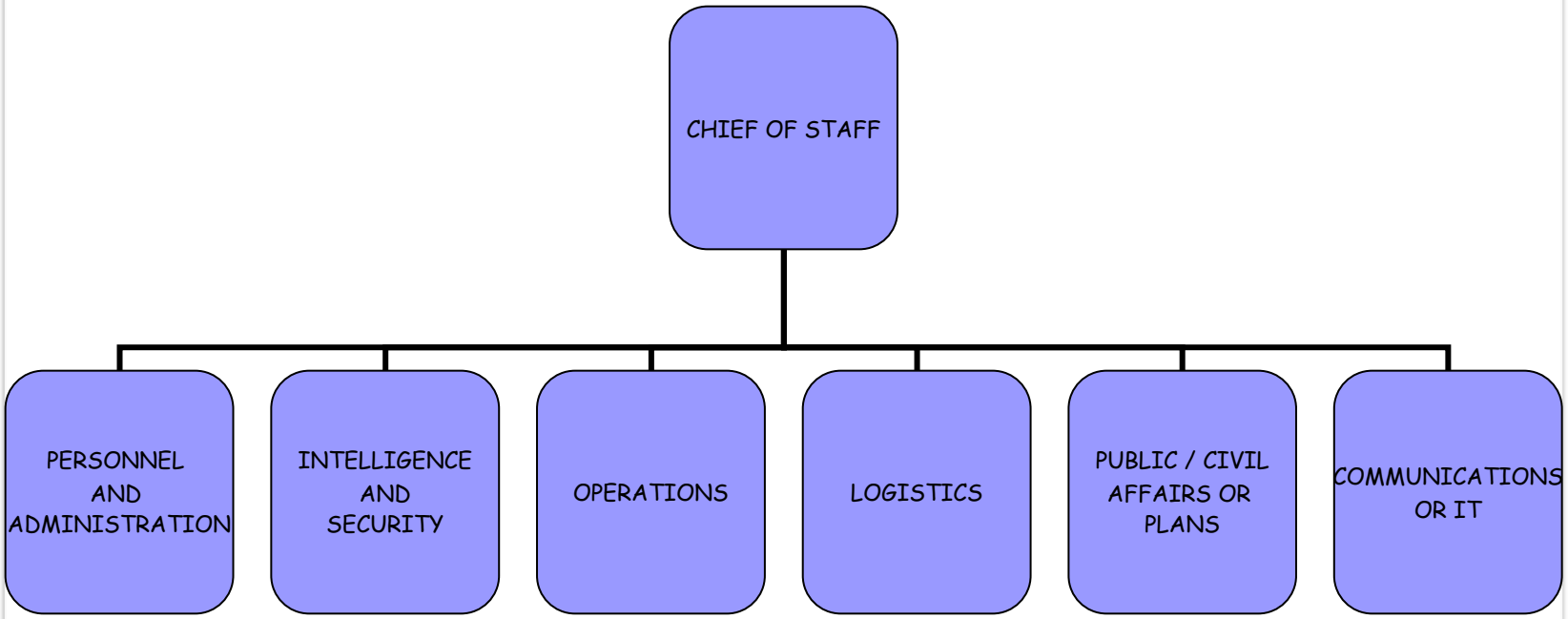
I rapporti di assistenza

Con i rapporti di assistenza, l'organizzazione innesta, in un rapporto gerarchico, una linea d'influenza (non autoritaria) dal basso verso l'alto. Esistono due fondamentali rapporti di assistenza:

Assistant to: è un organo che lavora da solo e ha rapporti solo con il suo capo. Gli assistenti non hanno autorità sui subordinati del capo, ma costituiscono "un prolungamento della sua personalità".

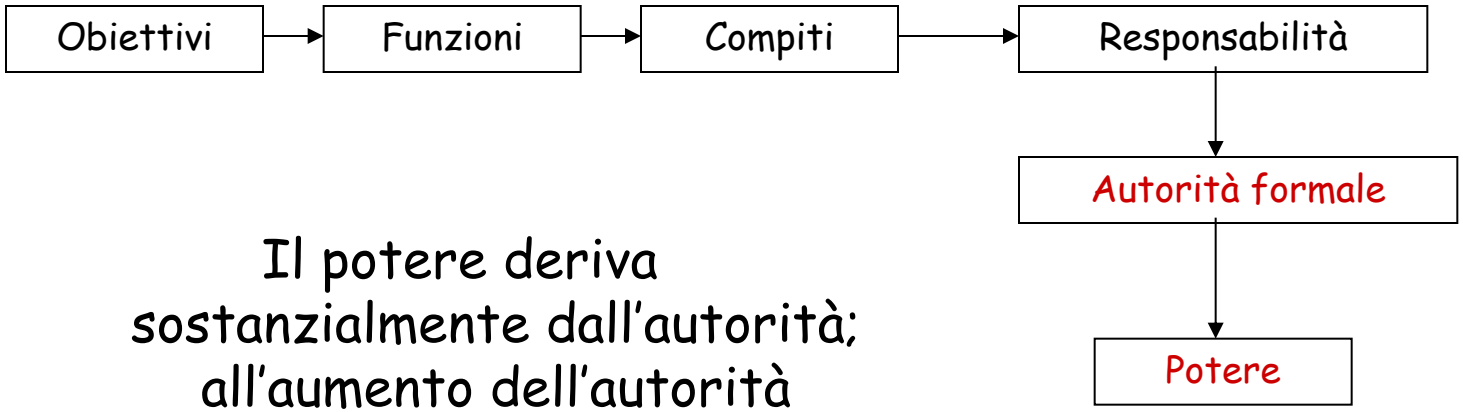
General staff: si tratta di un sistema di specialisti che lavorano in gruppo, coordinati da un *chief of staff*. Gli specialisti dello *staff* sono articolati in varie aree (*personnel, intelligence, operation, logistic, controller*).

La struttura tradizionale dello *staff*



La relazione tra autorità e potere (1)

Secondo la teoria classica, il potere (capacità di influenzare il comportamento altrui) dipende dell'autorità (diritto formale di comando).



Il potere deriva sostanzialmente dall'autorità; all'aumento dell'autorità aumenta anche il potere. E' un processo automatico e consequenziale

La relazione tra autorità e potere (2)

Secondo la teoria moderna, il fenomeno del potere è complicato e dipende da due fattori principali:

L'accettazione dell'autorità dipende dalle seguenti qualità del dirigente: giustizia ed equità; competenza tecnica; abilità nel far progredire in carriera i dipendenti e nello sviluppare le loro professionalità.

I dirigenti più efficaci sono quelli capaci di utilizzare stili di *leadership* in grado di generare risonanza e di creare norme idonee a promuovere rapporti di lavoro sani ed efficaci, liberando una forza potente – l'energia collettiva – funzionale al perseguimento di qualsiasi strategia aziendale (intelligenza emotiva).

Classificazione delle funzioni secondo H. Fayol

Funzioni:

Leadership risonante e intelligenza emotiva

La risonanza è la capacità del *leader* di entrare in sintonia sul piano emotivo con i propri collaboratori. Il fine è sempre quello di orientare il comportamento dei dipendenti.

Secondo Goleman, Boyatzis e McKee esistono sei stili di *leadership*.

La *leadership* aziendale

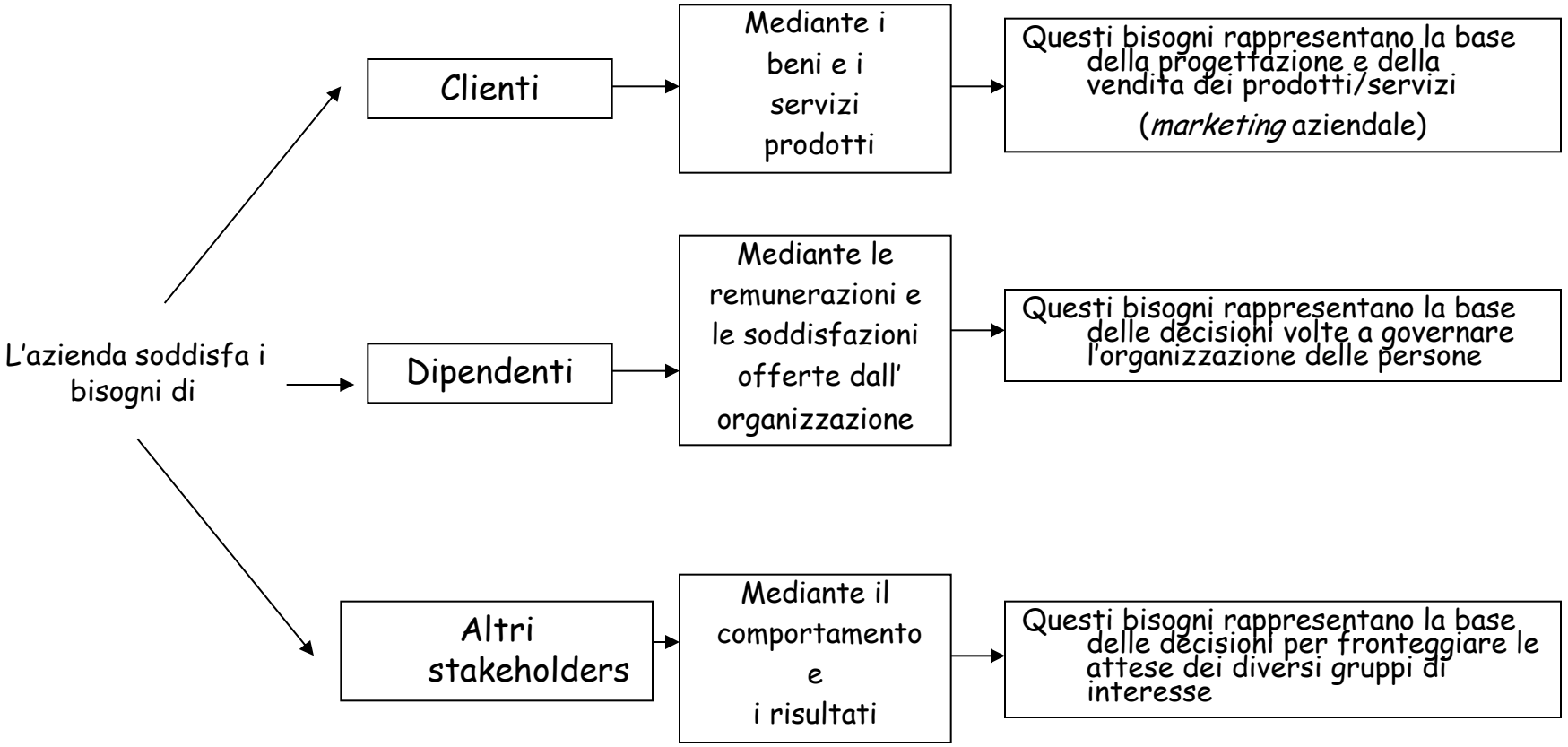
La *leadership* è una funzione strategica dell'azienda: sviluppa o deprime la soddisfazione e la produttività dei dipendenti; ispira il tipo di programmazione, di controllo e di organizzazione che saranno adottati.

Nelle imprese in cui il capitale intellettuale incide maggiormente rispetto alle altre forme di capitale (imprese a elevata intensità cognitiva), il leader cerca di coinvolgere e responsabilizzare il lavoratore, promuovendo uno stile di leadership in grado di generare un ambiente e una cultura favorevole alla produzione e diffusione della conoscenza (es.: protezione psicologica).

Nel futuro la sfida più importante per la leadership consisterà nel far coesistere gli uomini con l'intelligenza artificiale (c.d. impresa meccanomorfa o humachine)

L'azienda e la soddisfazione dei bisogni umani

Stakeholder: soggetto interessato all'andamento della gestione dell'impresa.



La teoria di A. Maslow

Il comportamento umano può essere riguardato come una serie di azioni volte a realizzare obiettivi capaci di soddisfare i bisogni umani. Il processo è continuo. Quando un bisogno non motiva più ne subentra un altro.

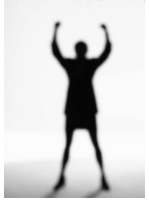
Motivazioni

azioni

Obiettivo

azioni

Obiettivo di ordine superiore



Soddisfazione

La scala dei bisogni umani

Esiste una gerarchia di bisogni: