



unIMC
UNIVERSITÀ DI MACERATA

Corso di Economia e gestione delle imprese (A.A. 2023-2024)

Prof.ssa Patrizia Silvestrelli

Lezione 4

Governance e Management **Funzioni, ruoli e conflitti**

DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

I livelli decisionali in impresa



I PARTECIPANTI (interni)

- Strutturazione – gerarchia (alta: distanza gerarchica; piatta: delega, co-responsabilità);
- «posizione organizzativa» (compito e ruolo)

I livelli decisionali dell'impresa

□ PROPRIETA'

- Capitale in diverse proporzioni
 - Es. nelle società per azioni i proprietari sono gli azionisti, che costituiscono l'assemblea dei soci
 - **ORGANO VOLITIVO** – consiglio di amministrazione e collegio sindacale

□ DIREZIONE (MANAGEMENT)

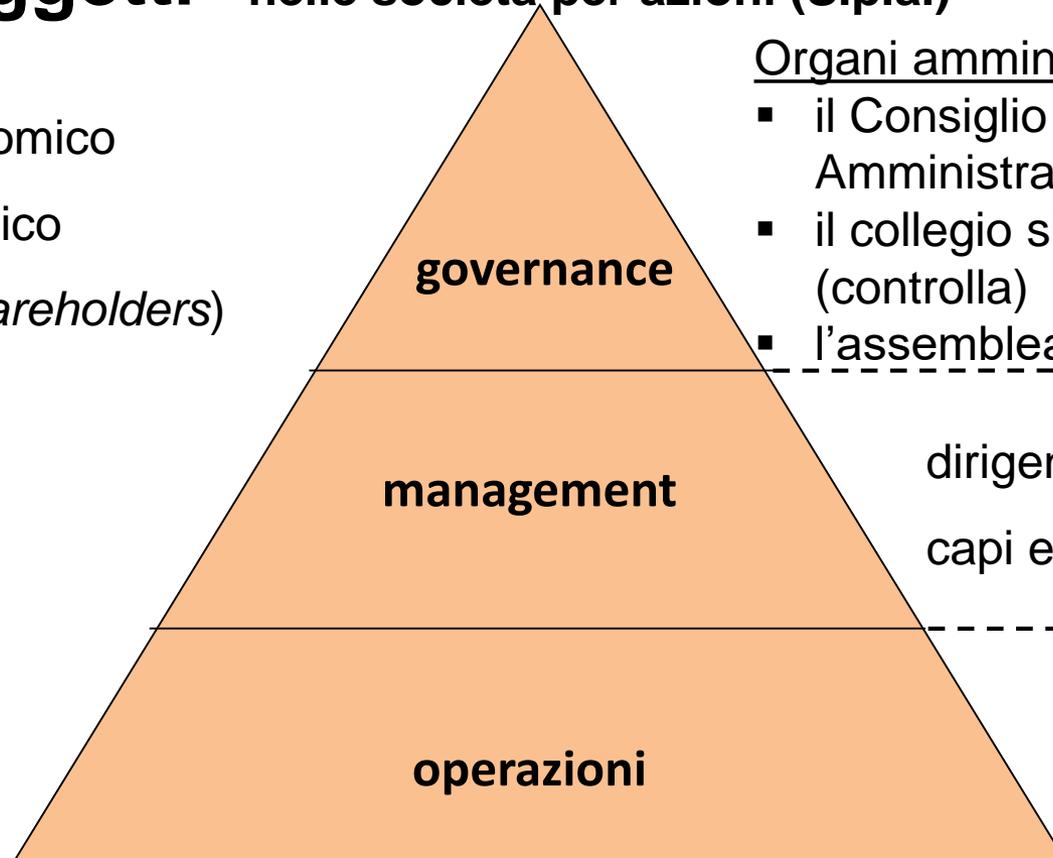
- Lavoro altamente professionalizzato di
 - **COORDINAZIONE**
 - **SUPERVISIONE**
 - **CONTROLLO**

□ OPERAZIONI

- Livello operativo – attività di produzione, vendita, contabilità, ecc.

I soggetti – nelle società per azioni (S.p.a.)

soggetto economico
soggetto giuridico
proprietari (*shareholders*)



Organi amministrativi

- il Consiglio di Amministrazione (delibera)
- il collegio sindacale (controlla)
- l'assemblea (elegge)

dirigenti (manager)
capi e quadri

operai
impiegati

Soggetti esterni che influenzano (*stakeholders esterni*)

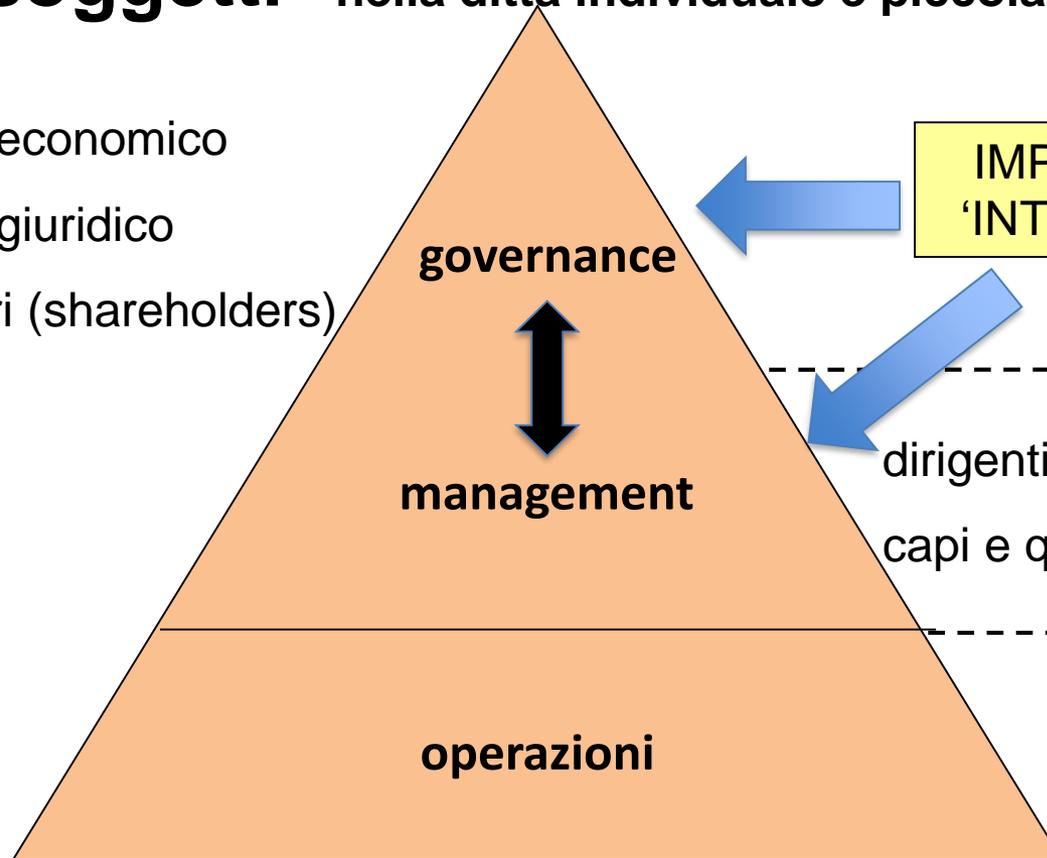
Manager, capi, impiegati, operai possono essere considerati *stakeholders interni*

I soggetti – nella ditta individuale e piccola impresa

soggetto economico

soggetto giuridico

proprietari (shareholders)



**IMPREDITORE
'INTERVENTISTA'**

governance

management

operazioni

dirigenti (nessuno o pochi)

capi e quadri (nessuno o pochi)

operai e impiegati
(pochi)

Soggetti esterni che influenzano (stakeholders esterni)

L'imprenditore svolge non solo attività di governo (pianificazione strategica), ma anche di management (implementazione delle attività e decisioni di routine)

GOVERNANCE (I)

«in senso stretto»

Area delle decisioni pertinenti a:

- Soci
- Assemblea dei soci
- Consiglio di amministrazione
- Collegio sindacale

«in senso ampio»

Gruppi significativi di prestatori di lavoro

- Interni (dipendenti)
- Esterni (es. sindacati e consumatori)

Impresa neo-nata pochi soggetti – nel percorso di crescita maggiore interazione con diversi soggetti e organizzazioni – aumentano gli stakeholders

Cresce la **responsabilità sociale** dell'impresa:

- Vincoli e opportunità verso l'esterno: fiducia, legami con consumatori, fornitori, distributori, ecc.
- Vincoli e opportunità verso l'interno: contratti, regole, trasparenza, correttezza, valorizzazione delle risorse umane

GOVERNANCE (II)

«sotto il profilo oggettivo»

- Finalità
- Decisioni
- Indirizzi



**IDEAZIONE E
PIANIFICAZIONE –
DEFINIZIONE DELLA
STRATEGIA**

«sotto il profilo soggettivo»

- Titolari di diritti di proprietà

Compete al SOGGETTO
ECONOMICO AZIENDALE

GOVERNANCE (III)

SOGGETTO ECONOMICO AZIENDALE: persona fisica o giuridica che – dato un certo soggetto giuridico – è in grado di determinare le FINALITÀ e gli INDIRIZZI aziendali, esercitando un controllo finanziario e strategico. Sceglie anche gli amministratori che ne rappresentino gli interessi negli organi volitivi.

SOGGETTO GIURIDICO: definisce i CONFINI LEGALI entro cui l'impresa di muove. È l'ente – persona fisica o giuridica – cui si riferiscono i diritti di proprietà e si imputano le obbligazioni contratte nell'amministrazione.

Forma giuridica:

- Ditta individuale
- Società di persone
- Società di capitali
- Fondazioni, associazioni, altre organizzazioni non lucrative
- Aziende pubbliche

MANAGEMENT

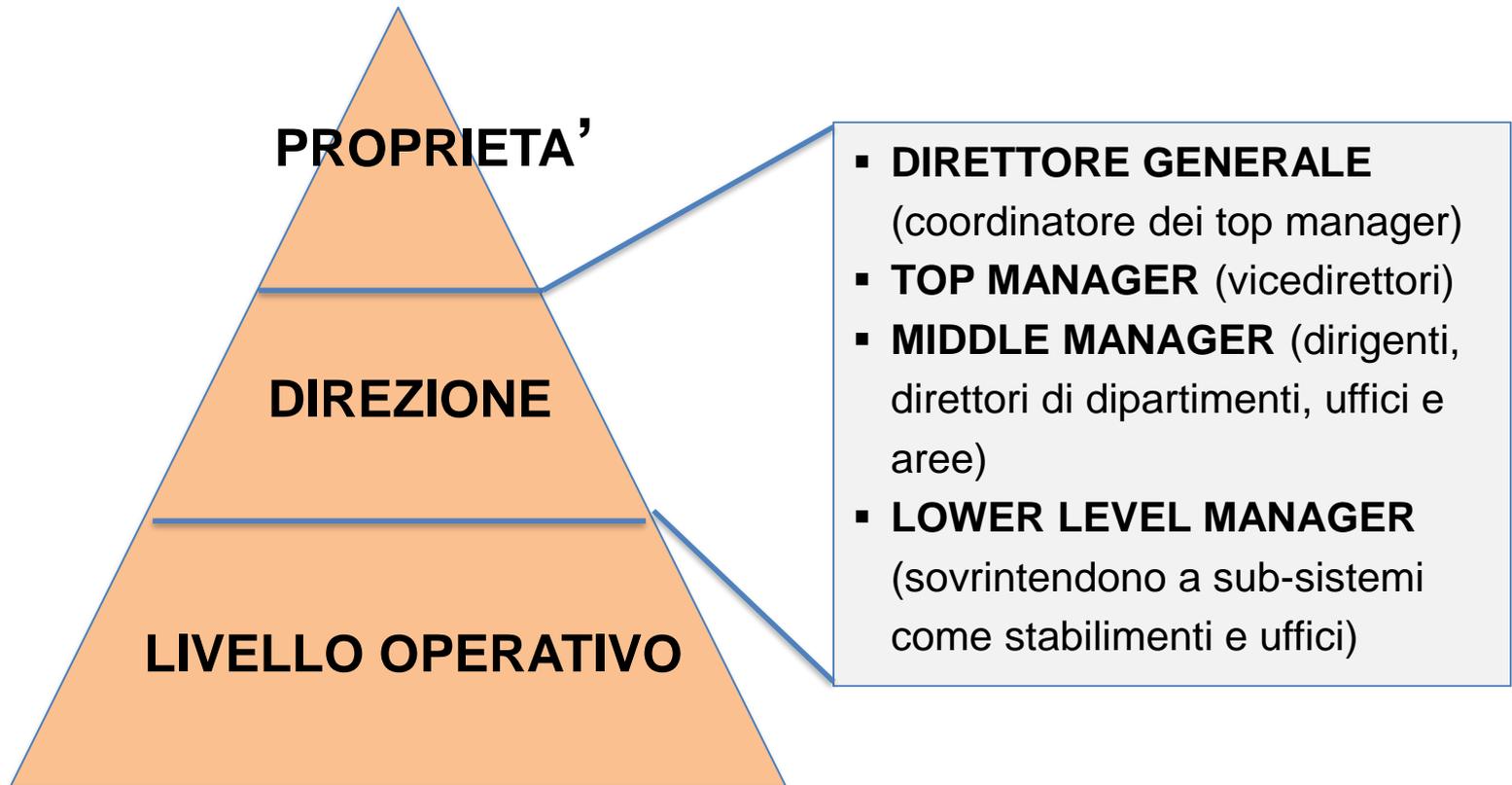
L'area del management è preposta allo svolgimento del *processo amministrativo aziendale*, che comprende le seguenti attività:

- ❑ **GESTIONE** – svolgimento operazioni aziendali
- ❑ **ORGANIZZAZIONE** – razionale strutturazione delle operazioni di gestione e allocazione del personale
- ❑ **RILEVAZIONE** – contabilità generale per misurare le operazioni di gestione e organizzazione (contabilità preventiva + contabilità dei singoli processi)
- ❑ **DIREZIONE** – coordinamento, supervisione e controllo (integrazione)



IMPLEMENTAZIONE e APPLICAZIONE
delle decisioni (strategia) definite dalla governance

Tipologie di manager (I)



Tipologie di manager (II)

❑ DIRETTORE GENERALE

Nelle grandi imprese possono esserci due direttori generali, che curano:

1. i rapporti con l'ambiente *esterno* ---- attività operativa/esecutiva
2. i rapporti *interni* all'azienda --- operazioni amministrative, come contabilità, gestione del personale, gestione del sistema informativo, ecc.

❑ TOP MANAGER

Rappresentano l'alta direzione; sono i primi a cooperare con gli organi volitivi (governance) e sono quindi coinvolti nelle decisioni strategiche

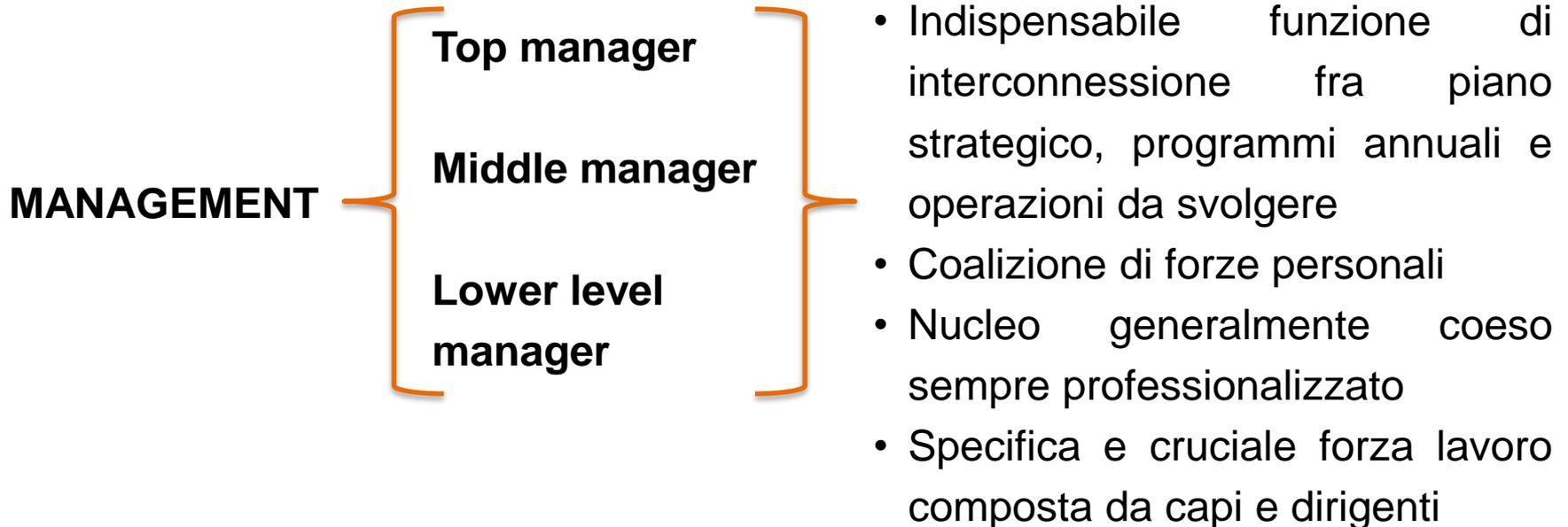
❑ MIDDLE MANAGER

Sono i «dirigenti», direttori di dipartimenti, uffici e aree funzionali; sono in grado di influenzare il top management e quindi l'area del governo; possono «fare carriera» all'interno dell'impresa e diventare top manager.

❑ LOWER LEVEL MANAGER

Sovrintendono ai sub-sistemi (come gli stabilimenti dislocati in altri paesi) e ad uffici (ad esempio, la gestione delle politiche di marketing relative a prodotti diversi in paesi diversi); sono «capi», ma non «direttori» dal punto di vista contrattuale

Importanza del manager



Rischio: il manager potrebbe identificarsi eccessivamente nella propria area funzionale, nel proprio lavoro, attribuendo a questi un valore troppo elevato e perdendo di vista le relazioni con le altre aree aziendali.

La legittimazione della funzione manageriale

Quando è più opportuno dividere l'area della governance da quella del management?

Sono due i parametri che devono essere valutati:

❑ DIMENSIONE DELL'IMPRESA

- **Impresa neo-nata/micro impresa:** accentrato potere; proprietà coincide con il management (costo del manager e necessità di controllo-no delega)
- **Imprese minori:** pochi manager e imprenditore interventista (accentra le funzioni, assume direttamente il personale, finanzia l'impresa con capitale proprio)
- **Grande impresa:** numerose funzioni e divisioni, più mercati/business, molti dipendenti
--- necessità di dividere l'attività di governo dell'impresa dall'amministrazione

❑ CARATTERISTICHE DEL SETTORE/AMBIENTE

Maggiore è la complessità del settore in cui l'impresa opera (elevata concorrenza, gestione approvvigionamento, relazioni con i distributori, sviluppo customer relationship), maggiore sarà l'esigenza di dividere il lavoro e, in particolare, incrementare il livello decisionale del management

Mancato funzionamento della separazione tra G e M

Talvolta la separazione tra governance (G) e management (M) non è così evidente o, in alcuni casi, non si attua. Ciò dipende da due fattori:

1. La separazione richiede tempo poiché le relazioni tra G e M si evolvono e cambiano
2. Varia il rapporto di reciproca funzionalità tra G e M

Possono dunque crearsi 'zone grigie' che attenuano la distinzione netta tra le attività di G e le attività di M:

- M fornisce informazioni e collaborazione a G
- In caso di crisi nella proprietà, M subentra per mantenere le attività dell'impresa

N.B. Specialmente nella grande impresa, è auspicabile che G sia distinta da M: l'attività di DIREZIONE rappresenta infatti la naturale conseguenza dell'inadeguatezza delle funzioni imprenditoriali nell'affrontare una maggiore complessità – incremento dimensioni aziendali, nuovi mercati, investimenti, innovazione tecnologica, ecc.

Il processo decisionale e le decisioni (I)

Le decisioni – a livello di governance e di management – hanno contenuti differenziati e si concretizzano in *deliberazioni* per iscritto; le decisioni vengono cioè *formalizzate e documentate*, nonché soggette a *verifica*.



- **NUCLEO ISTITUZIONALE:** poche decisioni, sempre socialmente rilevanti
- **NUCLEO INTERMEDIO (MANAGERIALE):** decisioni di traduzione i programmi degli indirizzi strategici + coordinamento, supervisione e controllo
- **NUCLEO OPERATIVO:** scelte di routine, basate su procedure standardizzate

Decisioni e deliberazioni

DECISIONI  DELIBERAZIONI



di I livello: Governance

Formalizzate, in quanto riguardano il rapporto dell'impresa con l'ambiente specifico e generale (ad esempio, il bilancio)

di II livello: Management

Non sempre formalizzate (per esempio non scritte), in quanto riguardano il rapporto dell'impresa con i soggetti *interni*, il contesto aziendale.
(Le decisioni non formalizzate riguardano anche l'impresa neonata e le piccole imprese, caratterizzate da un rapporto informale tra imprenditore e manager)

Processo decisionale e decisioni

Decisioni «top-down»

Potere
Delega
Influenza

*N.B. Ogni operatore
prende specifiche
decisioni con
diversi livelli di
autorità*



Decisioni «bottom-up»

Flusso di comunicazione
Coinvolgimento parti e
partecipanti nel processo
decisionale

*N.B. Esistono
decisioni ovunque
legate da un
filo/processo
idealmente continuo*

I conflitti di interesse

- L'armonia degli interessi di proprietari, dirigenti e altro personale alle dipendenze è l'*ipotesi* fondamentale del lavoro in impresa. Tale armonia, tuttavia, deve essere sempre verificata. È importante accertare il grado di "condivisione" del fine aziendale, degli obiettivi delle strategie, delle prospettive.
- Il conflitto di interessi emerge fattualmente nello *svolgimento* dell'esercizio d'impresa. Il conflitto è fisiologico nel ciclo di vita aziendale.
- La prevenzione e la composizione del conflitto appartengono all'area del governo e – soprattutto – del management dell'impresa, ma richiedono la cooperazione di altri soggetti, spesso di qualche stakeholder, quale lo Stato, il sindacato dei lavoratori o i consulenti aziendali.

Le tipologie di conflitto

- a) Tra titolari di diritti di proprietà (ad es. azionisti di maggioranza e azionisti di minoranza), soprattutto a livello delle politiche di bilancio.
- b) Tra società controllante e società controllata, ove quest'ultima aspiri all'*autonomia strategica*, ancorché essa sia *dipendente* dalla capogruppo in linea capitale.
- c) Tra maggioranza e minoranza azionaria, in una società controllata, in riferimento alla determinazione dei prezzi di trasferimento degli output aziendali alla capogruppo.

nonché:

- Tra proprietà e direzione (dilemma: max dividendi o max crescita?).
- Tra proprietà e altre forze di lavoro (ad esempio, a livello del rinnovo dei contratti di lavoro).

➤ ricerca delle condizioni per il conseguire l'**EQUILIBRIO ORGANIZZATIVO**