

Appunti di Economia e Organizzazione aziendale

Dal corso di Ingegneria Informatica dell'Università di Bologna. Per consigli o correzioni, contattatemi. Info su leoflo.me.

1. Introduzione

1.1. Azienda

1.1.1. Definizione giuridica

Il codice civile (art. 2555) definisce azienda il complesso di beni organizzati da un soggetto (l'imprenditore), strutturato funzionalmente per l'esercizio dell'impresa (attività) (produzione di beni e servizi).

1.1.2. Definizione economica

Istituto economico duraturo volto alla produzione di beni/servizi, per il soddisfacimento (diretto o indiretto) dei bisogni umani.

1.2. Azienda, impresa e imprenditore

- **Azienda:** l'insieme di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa
- **Impresa:** processo economico organizzato al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi
- **Imprenditore:** chi esercita professionalmente l'attività

1.2.1. Caratteristiche della definizione giuridica

L'azienda è **statica**, ovvero rappresenta l'apparato strumentale (locali, macchinari, merci, attrezzature, materie, etc...) di cui l'imprenditore si avvale per lo svolgimento dell'attività di impresa

L'impresa è **dinamica** e rappresenta un flusso di attività.

Input → Processo di trasformazione → Output

- **Input:** Capitale (K), Lavoro (L), Tecnologia (T), Informazione, Materie prime, Tempo
- **Processo di trasformazione:** Organizzazione, Coordinamento, Decisioni, Tecnologia produttiva
- **Output (Q):** Beni, Servizi, Valore economico, Flussi monetari

La funzione di produzione:

$$Q = f(K, L, T)$$

dove: K = Capitale, L = Lavoro, T = Tecnologia

1.3. Il valore aggiunto

L'impresa è un **sistema aperto** che trasforma risorse in output, creando valore economico.

Essa interagisce con l'ambiente in diversi modi:

- Mercato dei clienti
- Mercato dei fattori (le risorse)
- Sistema finanziario
- Sistema normativo

L'impresa giustifica la sua esistenza se l'output vale più della somma dei fattori consumati per produrlo.

$$VA = \text{Ricavi} - \text{Costi}$$

Il valore aggiunto (VA) è la base per il bilancio e per indicatori come il ROI.

1.4. I confini dell'impresa

Secondo **Ronald Coase** (nobel per l'economia 1991) i costi di mercato sono:

- Ricerca informazioni
- Negoziazione
- Stesura contratto
- Monitoraggio
- Enforcement

Il mercato **non è gratuito**. Usare il mercato significa generare costi chiamati **costi di transazione**.

1.5. Condizioni d'esistenza dell'impresa

Un'attività viene svolta **dentro l'impresa** se:

$$\text{Costi di mercato} > \text{Costi di gerarchia}$$

dove:

- **Costi di mercato:** sono i costi di transazione (cercare il fornitore, negoziare il prezzo, scrivere il contratto, controllare la qualità, risolvere controversie)
- **Costi di gerarchia:** sono i costi di coordinamento o organizzativi (assunzione di dipendenti, creare una struttura organizzativa, introduzione di supervisione, sistemi di controllo, costi manageriali)

L'impresa non esiste "per produrre". L'impresa esiste per coordinare attività in modo più efficiente rispetto al mercato, riducendo i costi di coordinamento.

1.6. Obbiettivi dell'impresa

Esistono due visioni:

- To create value for **shareholders** (azionisti) (M. Friedman, 1979)
- To create value for **stakeholders** (utenti) (E. Freeman, 1984)

Il profitto non è soltanto un fine etico, è una condizione di sopravvivenza per una azienda. Senza profitto non c'è remunerazione del capitale né investimento futuro.

1.7. Stakeholder

Lo **stakeholder** è un qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o viene influenzato dagli obiettivi delle attività di una organizzazione.

Il **stakeholder management** è il processo che crea valore analizzando come gli interessi tra diversi stakeholders intersecano.

Seguendo questa visione, l'impresa crea valore se:

$$\text{Valore per il cliente} > \text{Prezzo} > \text{Costo}$$

1.8. Classificazione delle imprese

L'impresa:

- è un sistema economico
- coordina fattori produttivi
- interagisce con gli stakeholders
- crea valore

e può essere classificata in base a:

- **Settore** (natura dell'output)
- **Dimensione** (complessità organizzativa)
- **Mercato** (ambiente competitivo)
- **Scopo** (for profit, no profit, pubbliche)
- **Fase del ciclo di vita** (impresa consolidata, pmi innovativa, startup, etc...)

1.8.1. Esempi di settore

- Manifatturiere (Ferrari, Lavazza)
- Servizi (Deloitte)
- Digitali (Spotify)

1.8.2. Esempi di dimensione

- Micro (aziende con < 10 dipendenti)
- PMI o Piccola media impresa (aziende con: $10 \leq \text{dipendenti} \leq 250$)
- Grande (aziende con > 250 dipendenti)

1.8.3. Esempi di mercato

- Locale (ambito territoriale)
- Nazionale
- Multinazionale

1.8.4. Esempi di scopo

- For profit (ha come obiettivo la massimizzazione del valore)
- No profit (Missione sociale)
- Pubbliche (Servizio pubblico)

1.8.5. Esempi di fase del ciclo di vita

- Startup (alta incertezza, crescita potenziale)
- Impresa consolidata (stabilità, struttura organizzata)

1.8.6. Startup

Una startup è un'organizzazione temporanea che:

- Cerca un modello di business scalabile
- Opera in condizioni di forte incertezza
- Ha alto potenziale di crescita

La definizione normativa italiana per una startup è (dalla **Legge 221/2012**): Una società che soddisfa requisiti specifici relativi a:

- Anzianità (meno di 5 anni)
- Innovazione tecnologica
- Limite di fatturato
- Non distribuzione utili

ed ha i seguenti benefici:

- Agevolazioni fiscali
- Deroghe al diritto societario
- Incentivi per gli investitori

2. Forme giuridiche

1. Impresa individuale
2. Società di persone
 - SNC
 - SAS
3. Società di capitali
 - SRL
 - SPA
 - SAPA
4. Società cooperative
5. Terzo settore
6. Società Benefit

2.1. Impresa individuale

Un solo titolare, nessun capitale minimo, responsabilità illimitata e patrimonio personale esposto

2.1.1. Vantaggi

- **Semplicità**, apertura di partita iva e iscrizione al registro imprese
- **Rapidità decisionale**, totalmente accentrate sull'individuo
- **Costi**, minimi, non richiede nessun capitale

2.1.2. Svantaggi

- **Alto rischio personale**, l'imprenditore risponde con tutto il patrimonio personale
- **Patrimonio**, nessuna separazione tra beni aziendali e beni personali

2.1.3. Costi di mercato e di gerarchia

L'impresa individuale è una gerarchia minima:

- Un solo decisore (riducendo i costi di “micro-contrattazione” interna)
- Nessun conflitto interno (decisioni immediate)
- Nessun costo di coordinamento multi-persona (coordinamento istantaneo)

Ma è molto dipendente dal mercato:

- Clienti esterni
- Fornitori esterni
- Rischi di mancato pagamento
- Molti contratti esterni

Questa struttura aziendale conviene quando:

- Poche transazioni complesse
- Alta autonomia tecnica
- Integrazione personale delle competenze
- Basso bisogno di coordinamento

... E diventa obsoleta quando cresce la complessità, quindi aumentano:

- Il numero dei clienti
- Le funzioni richieste
- Le specializzazioni
- Il rischio contrattuale

2.2. Le società

Quando due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili (art. 2247 del codice civile) si è in presenza di una società.

2.2.1. Società di persone

Una società di persone è caratterizzata da:

- **Patrimonio:**

- Autonomia patrimoniale imperfetta
- Non è richiesto un capitale minimo per la costituzione
- Quote non trasferibili senza consenso unanime

- **Responsabilità:**

- Illimitata e solidale, ovvero ogni socio risponde per l'intero debito sociale
- Il patrimonio personale è aggredibile se quello sociale non basta

- **Amministrazione:**

- Il potere di amministrare è intrinseco alla qualità di socio

Il capitale principale è la fiducia tra i soci.

2.2.2. Società di capitali

Una società di persone è caratterizzata da:

- **Patrimonio:**

- Autonomia patrimoniale perfetta, il patrimonio dei soci è intoccabile dai creditori sociali

- **Responsabilità:**

- Personalità giuridica, ovvero la società è un soggetto distinto dalle persone dei soci
- Responsabilità limitata al capitale conferito

- **Amministrazione:**

- Organizzazione corporativa, separazione netta delle funzioni:
 - Assemblea (soci)
 - Amministrazione (gestione)
 - Controllo (collegio sindacale)

Avviare una SRL o una SPA garantisce una riduzione del rischio personale rispetto alle società di persone o imprese individuali. Questo permette un aumento degli investimenti che può portare ad una crescita dimensionale dell'impresa.

SRL o società a responsabilità limitata:

- Limitazione della responsabilità a favore di tutti i soci
- Capitale minimo previsto di 10.000 Euro (o 1 Euro con riserva legale)
- Capitale diviso in quote

SPA o società per azioni:

- Limitazione della responsabilità a favore di tutti i soci
- Capitale minimo previsto di 50.000 Euro
- Capitale diviso e rappresentato da azioni
- Separazione tra **Proprietà** e **Controllo**

Il fatto che le quote sono rappresentate da azioni permette alle SPA di accedere al mercato finanziario tramite l'emissione di azioni e obbligazioni.

Esiste anche un'altro tipo di società di capitali, la **SRLS** (società a responsabilità limitata semplificata), che può esistere se il capitale è tra 1 e 9.999 Euro. I soci possono essere soltanto delle persone fisiche e ha come vantaggio principale l'assenza di costi notarili. La SRLS è obbligata ad usare uno statuto standard ministeriale (non modificabile).

2.2.3. Società cooperative

Una società cooperativa è caratterizzata da:

- **Patrimonio:**
 - Capitale variabile, con una struttura aperta all'ingresso di nuovi soci
 - Agevolazioni fiscali se l'attività è svolta prevalentemente con i soci
- **Responsabilità:**
- **Amministrazione:**
 - Democrazia economica, caratterizzata dai voti capitari, dove ogni socio ha un voto indipendentemente dalla quota di capitale posseduta

Cambia l'obiettivo, che diventa quello di fornire beni, servizi o lavoro ai soci a condizioni migliori di quelle di mercato. Di conseguenza, cambiano gli incentivi e la struttura aziendale.

2.3. Terzo settore

Una azienda del terzo settore ha diverse caratteristiche da tutte le precedenti:

- Finalità civiche
- Nessuna distribuzione di utili
- Obbligo di bilancio
- Regolamentazione specifica

Alcuni esempi di tipologie di azienda del terzo settore sono:

- **ODV** o organizzazioni di volontariato
- **APS** o associazioni di promozione sociale
- **Imprese sociali** (include le cooperative sociali)
- **Enti filantropici**

Il codice del terzo settore è il D.Lgs. 117/2017. Le aziende che entrano nelle categorie del terzo settore:

- Sono tenute ad iscriversi obbligatoriamente al RUNTS
- Hanno finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale
- Hanno un obbligo di bilancio (e bilancio sociale sopra 1.000.000 Euro)
- Sono no profit, vige il divieto di distribuzione degli utili

2.4. Società Benefit

Sono il risultato di una evoluzione della forma giuridica, avvenuta con la Legge 208/2015. Non è un nuovo tipo sociale, ma è uno status giuridico applicabile a SRL, SPA, etc.... Ha il doppio scopo di profitto e beneficio comune.

Tipo	Responsabilità	Capitale minimo	Governance	Personalità giuridica
Impresa individuale	Illimitata	0€	Titolare unico	No
Società di persone	Illimitata e Solidale	0€	Soci amministratori	No (autonomia imperfetta)
S.R.L.	Limitata	10.000€ (o 1€)	Amministratori, Soci	Si
S.P.A.	Limitata	50.000€	Assemblea, Comitato di Amministrazione, Sindaci	Si
Cooperativa	Limitata	Variabile	1 Testa = 1 Voto	Si

3. Organizzazione

Si definisce organizzazione, un **insieme di più individui** animati dalla volontà di perseguire **obiettivi comuni**. Ciò che accomuna gli obiettivi di una organizzazione è la complessità che li rende **non raggiungibili dal singolo individuo**.

3.1. Dimensioni contestuali

L'organizzazione agisce in un contesto definito da:

- **obiettivi e strategia:** rappresentano la direzione e le finalità dell'organizzazione
- **ambiente:** include tutti i soggetti e le istituzioni con cui l'organizzazione interagisce
- **dimensione:** indica la grandezza dell'organizzazione, misurata in termini di dipendenti, fatturato o capitale investito
- **cultura:** insieme di valori, credenze e norme condivise
- **tecnologia:** insieme di conoscenze, metodologie e strumenti utilizzati per trasformare input in output

Il contesto influenza la struttura

3.2. Dimensioni strutturali

La distribuzione del lavoro e del potere, quindi come è organizzata internamente una azienda:

- **formalizzazione:** grado di codificazione scritta delle procedure e delle regole
- **specializzazione:** grado di suddivisione dei compiti
- **gerarchia:** numero di livelli di autorità presenti
- **centralizzazione/decentralizzazione:** distribuzione del potere decisionale
- **professionalità:** livello medio di competenze e formazione del personale
- **indicatori del personale:** distribuzione delle risorse umane nelle diverse funzioni

Una struttura organizzativa rappresenta l'insieme dei canali di autorità (gerarchici) e di comunicazione che si stabiliscono fra i diversi ruoli e le diverse unità organizzative. La struttura distribuisce ruoli e autorità.

3.3. Componenti di una organizzazione aziendale

- **Vertice strategico:** responsabile della definizione della strategia e delle relazioni con l'ambiente esterno
- **Linea intermedia:** traduce le decisioni strategiche in piani operativi e coordina le attività
- **Nucleo operativo:** realizza concretamente il processo produttivo
- **Tecnostruttura:** che progetta sistemi, procedure e standard
- **Staff di supporto:** che fornisce servizi di supporto logistico e amministrativo

Le componenti organizzative rendono operativa la struttura.

3.4. Divisione e Integrazione

La struttura organizzativa rappresenta il criterio secondo il quale le persone e il lavoro sono all'interno dei gruppi di lavoro o unità organizzative o centri di responsabilità. Ogni attività umana organizzata richiede due scelte fondamentali:

1. la divisione del lavoro in compiti
2. i criteri per conseguire la successiva integrazione

La divisione del lavoro consiste nella scomposizione di un'attività complessa in compiti più semplici e specifici, assegnati a soggetti diversi.

L'integrazione è quella condizione dell'organizzazione in cui si ottiene un'adeguata coesione tra persone che svolgono attività diverse e collegate, necessarie alla realizzazione di obiettivi comuni. Quanto più limitato è il compito, cioè quanto più alta è la divisione del lavoro o specializzazione orizzontale, tanto più efficiente è in genere il risultato ottenuto dai singoli gruppi. La ripetitività del lavoro aumenta infatti l'apprendimento e l'efficienza.

3.5. Specializzazione verticale e orizzontale

La divisione del lavoro può avvenire lungo due dimensioni fondamentali:

- **Specializzazione orizzontale:** suddivisione dei compiti tra operatori posti allo stesso livello gerarchico.

Implica una parcellizzazione orizzontale del lavoro con la conseguente assegnazione ad ogni operatore di una sola mansione, relativamente semplice, su cui si specializza (un tipico esempio è quello degli addetti alla catena di montaggio).

- **La specializzazione verticale:** separazione tra chi progetta, coordina e controlla e chi esegue.

Implica una progressiva divisione tra progettazione del lavoro ("la mente") e la sua esecuzione ("il braccio"), e porta alla creazione dei livelli gerarchici della struttura organizzativa e alla definizione di ruoli con diverso grado di potere e responsabilità.

3.5.1. Organizzazione scientifica del lavoro

All'inizio del XX secolo, Frederick Taylor formalizzò la divisione del lavoro attraverso l'organizzazione scientifica del lavoro. L'obiettivo di Taylor era individuare il modo ottimale di svolgere una determinata attività. La metodologia prevedeva:

- Analisi dettagliata dei movimenti
- Misurazione dei tempi
- Eliminazione dei movimenti inutili
- Standardizzazione delle procedure

3.5.2. I principi del “Fordismo”

L’approccio teorico di Taylor venne adottato e sviluppato da Henry Ford, causando la nascita della produzione di massa. I principi dietro l’approccio di Ford sono:

- **Standardizzazione dei componenti:**

Questa, attraverso tolleranze di lavorazione prefissate, consente di semplificare il loro montaggio, eliminando o almeno riducendo sostanzialmente.

- **Suddivisione** di lavorazioni complesse in più manovre elementari:

Tale suddivisione permette di utilizzare personale meno qualificato, più facilmente reperibile sul mercato a costi significativamente più bassi rispetto a quello dei meccanici specializzati.

- **Catena di montaggio**

Nella catena di montaggio, il lavoratore resta in una postazione definita, non è costretto a muoversi per effettuare le operazioni di sua competenza mentre il prodotto oggetto di assemblaggio gli scorre davanti.

3.5.3. Problema delle interdipendenze

Perché non specializzare all’infinito?

La divisione del lavoro genera efficienza, ma produce anche interdipendenze. Quando un’attività viene suddivisa in più compiti, ciascun compito dipende dagli altri per la realizzazione del risultato finale. Se un’unità non svolge correttamente la propria parte, l’intero processo può essere compromesso.

Le interdipendenze rendono necessario il coordinamento. Il coordinamento può essere definito come la gestione delle interdipendenze tra attività e unità organizzative al fine di conseguire un risultato unitario.

3.6. I meccanismi di coordinamento

1. Meccanismi basati sulla **standardizzazione**:

- Standardizzazione delle procedure
- Standardizzazione dei risultati
- Standardizzazione delle competenze

2. Meccanismi basati sull’**interazione**:

- Supervisione diretta
- Adattamento reciproco

La standardizzazione riduce la necessità di interventi continui di coordinamento, ma richiede ambienti relativamente stabili. Nelle organizzazioni semplici prevale l’adattamento reciproco. Con l’aumento della complessità diventa necessaria la supervisione diretta o la standardizzazione.

3.7. Compromesso tra specializzazione e coordinamento

$$\text{Costo totale organizzativo} = \text{Costo di esecuzione} + \text{Costo coordinamento}$$

All'aumento della specializzazione:

- Il costo di esecuzione diminuisce **fino a un certo punto**
- Il costo di coordinamento aumenta progressivamente

Se la specializzazione diventa eccessiva, emergono ulteriori costi. Non esiste un livello ottimale universale di specializzazione, ma un livello coerente con il contesto tecnologico, competitivo e culturale dell'organizzazione. La progettazione organizzativa consiste dunque nella ricerca di un equilibrio dinamico tra efficienza e integrazione.