

Economia e Gestione delle Imprese

Dipartimento di Management



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

L'organo di governo

Sommario

1. Il grado complessivo di risonanza e le condizioni per la sua realizzazione
2. Il sottosistema organo di governo e le condizioni di efficacia della sua azione
3. Ruolo, linee di azione, assetti strutturali e logiche di comportamento dell'organo di governo

4. La proprietà come sovrasisistema di ordine L+1

→ l'impresa come *institution*

→ l'impresa come nesso di contratti

→ la residualità del profitto

5. Assetti strutturali, cultura e valori della proprietà

→ l'impresa a controllo proprietario forte

→ l'impresa a controllo proprietario debole

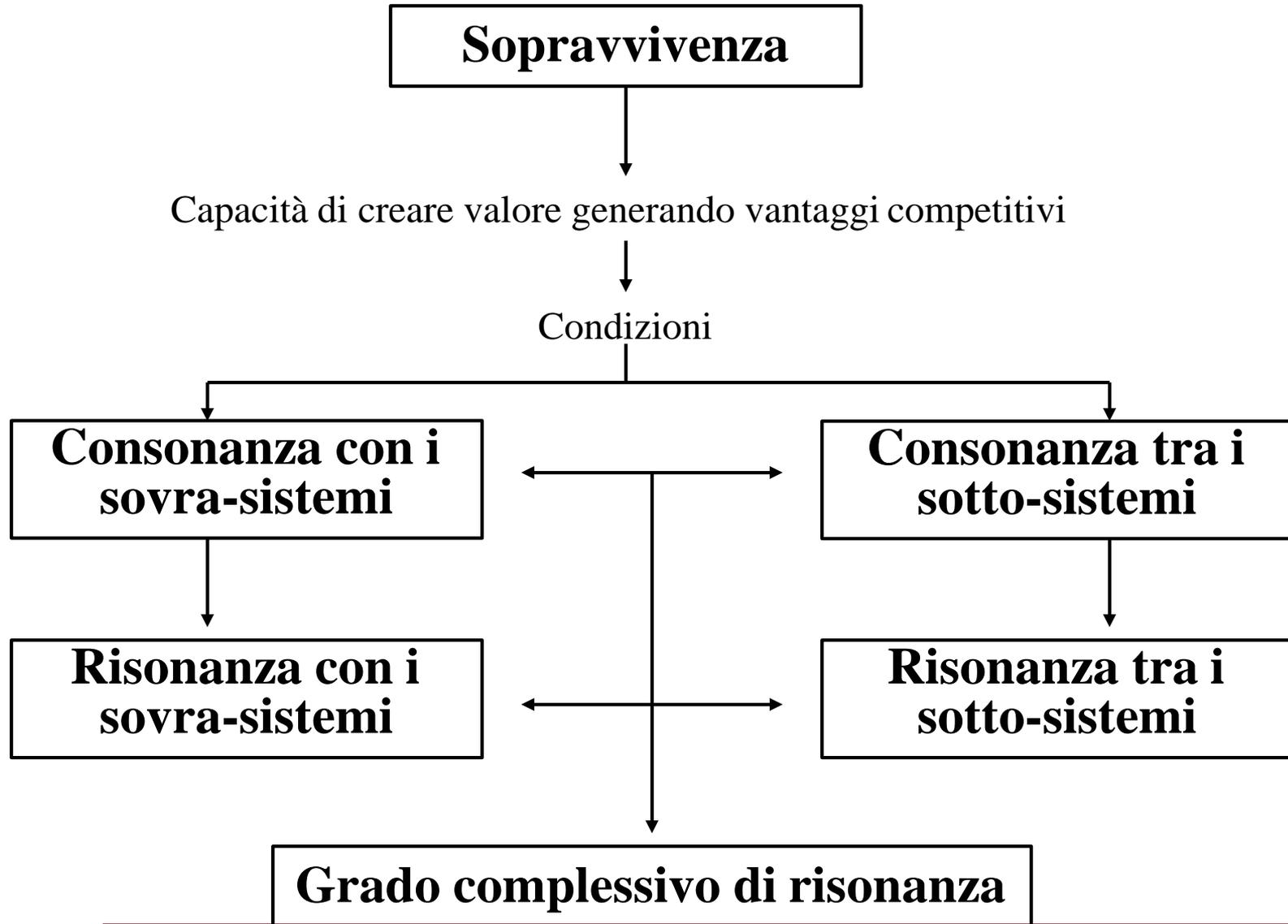
6. Pressioni della proprietà e struttura dell'organo di governo

- presenza dominante di una proprietà forte
- equilibrio tra proprietà e management
- l'organo di governo manageriale
- l'organo di governo ampliato

7. Le relazioni tra l'organo di governo e la struttura operativa

- le relazioni nell'impresa moderna
- l'imprenditorialità interna
- verso l'impresa post-moderna

Il grado complessivo di risonanza



Le condizioni per la risonanza

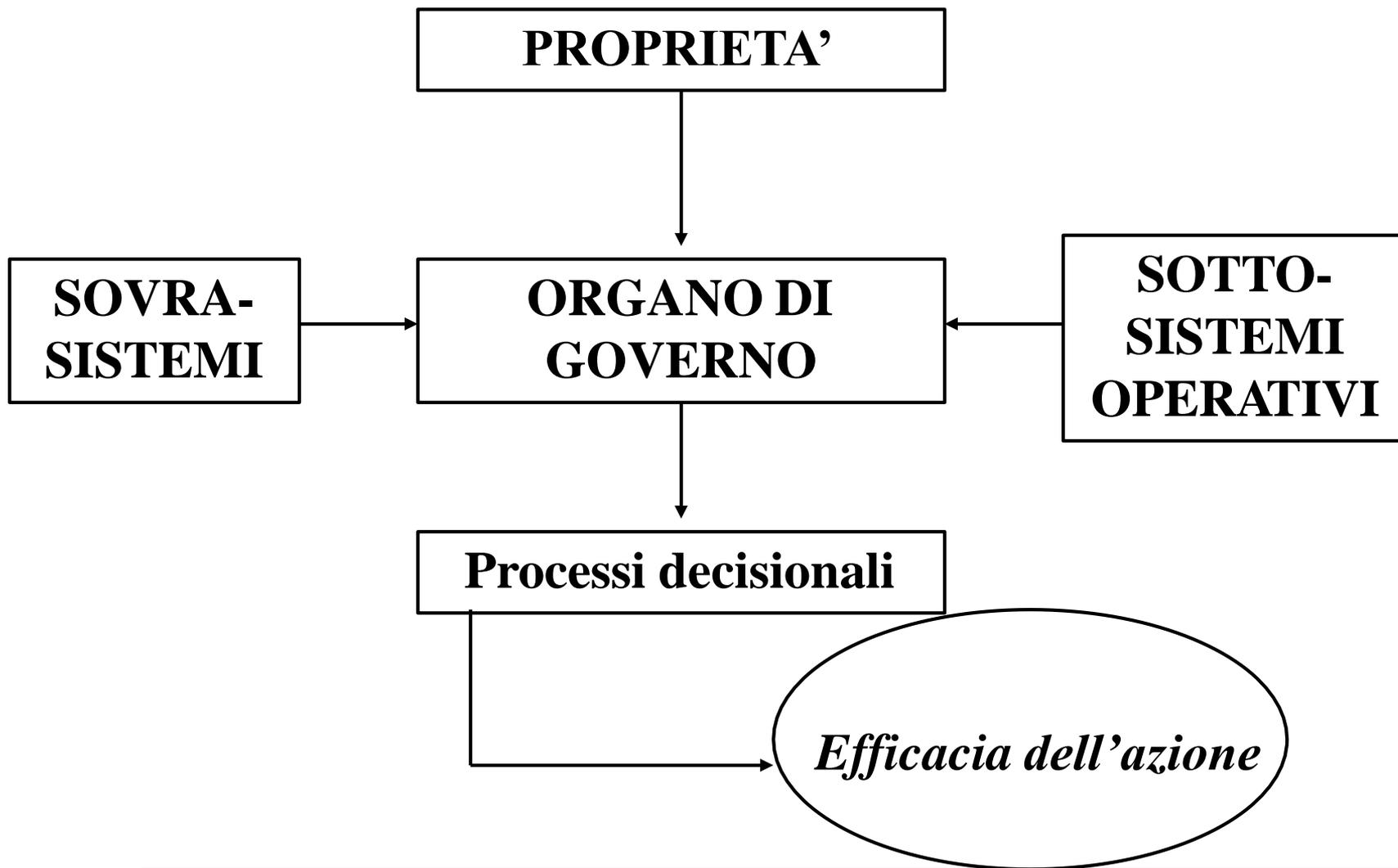
Grado complessivo di risonanza

2 condizioni

**Efficacia dei processi
decisionali dell'organo di
governo**

**Efficacia del sottosistema
operativo ad attuare le
linee guida strategiche**

Le determinanti dell'efficacia dell'azione di governo



Ruolo e linee di azione

- Assicurare che il sistema evolva unitariamente verso il vantaggio competitivo minimizzando le forze centrifughe che porterebbero alla lunga alla dissoluzione del sistema.
- Instituire adeguate connessioni con la struttura operativa e tra le varie componenti della stessa in modo tale che le informazioni fluiscano rapidamente e gli obiettivi siano resi noti.
- La generazione di qualità differenziali attraverso la modulazione della varietà sulle quali costruire vantaggi competitivi.

- Ceccanti differenzia la **causalità naturale** (l'evoluzione dell'impresa dominate dalle vicende ambientali) e **causalità creativa** (l'evoluzione dell'impresa segue il preciso disegno dell'OdG pur in presenza di elevato grado di complessità ambientale).
- Anche quando l'impresa è costretta a subire le vicende ambientali si adatta ad esse in base a definiti profili di strategie difensive. Quando le condizioni ambientali sono favorevoli l'impresa può influenzare con maggiore incisività l'ambiente.

Il modello familiare o padronale: l'imprenditore assume una molteplicità di ruoli. In questi casi l'impresa si identifica totalmente nella figura dell'imprenditore.

L'impresa manageriale: la separazione tra proprietà e controllo ed il governo del management.

→ L'imprenditorialità deve essere assicurata in ogni caso

Le capacità imprenditoriali

- ↓ La “lettura” dei sovrasistemi
- ↓ L’interpretazione dei sistemi di consumo
- ↓ L’apprestamento dei sistemi di offerta
- ↓ Le capacità di innovazione tecnologica
- ↓ Le capacità di innovazione strategica
- ↓ La “gestione evolutiva” della struttura
- ↓ La capacità di affrontare il rischio

Le logiche dell'attività di governo

- **Soggettiva** → fa dipendere l'impresa da un soggetto di comando che interpreta l'impresa in base a scopi imposti da soggetti considerati prevalenti.
 - **Sistemica** → l'impresa è un'organizzazione fondata su sé stessa, osservata nella sua tensione verso il perseguimento della sopravvivenza.
- l'organo di governo non deve perdere di vista il fine sistemico e deve contrastare il prevalere di scopi particolari.

L'Organo di Governo legittima il suo operato:

- mostrando alle componenti operative che le decisioni sono volte a garantire la sopravvivenza dell'impresa;
- mediante la cooperazione e il coinvolgimento dei soggetti per garantire la partecipazione;
- configurando le componenti strutturali come subsistemi vitali caratterizzati da centri decisionali e che generano imprenditorialità diffusa.

La proprietà come sovrasisistema L+1 prioritario

- ↓ *La proprietà come centro di interessi istituzionali: si colloca tra gli stakeholders ed in posizione esterna rispetto al sistema.*
- ↓ *La proprietà intesa sotto il profilo soggettivo: esercita un controllo forte sulla dinamica evolutiva del sistema ed eventualmente partecipa all'organo di governo.*

↓ Teorie a supporto della concezione della proprietà esterna rispetto al sistema impresa:

→ l'impresa come *institution*

→ l'impresa come nesso di contratti

→ la residualità del profitto

L'impresa come institution

- ↓ L'impresa è istituzione in quanto su di essa proiettano attese ed aspettative numerosi *stakeholders* ed in quanto espressione delle molteplici soggettività e culture che sono presenti al suo interno

- ↓ E' un concetto intrinsecamente legato alla realtà della grande impresa

L'impresa come nesso di contratti

- ↓ L'impresa è intesa come luogo astratto in cui i diversi *stakeholders* scambiano risorse ponendo in essere una fitta trama di contratti
- ↓ L'organo di governo si configura quale gestore del complesso di contratti

La residualità del profitto

- ↓ Il concetto di residualità del profitto discende dalla natura intrinseca del contratto che i titolari del capitale di rischio sottoscrivono quando investono
- ↓ Non hanno garanzia contrattuale né di remunerazione né di rimborso del capitale conferito

Il ruolo della proprietà

- ↓ Il ruolo creativo-impresonditoriale
- ↓ L'apporto del capitale di rischio
- ↓ L'attività di indirizzo e controllo

- ↓ Gli interessi espressi e proiettati dalla proprietà dipendono:
 - dal suo assetto strutturale
 - dalla sua cultura e dai suoi valori

L'impresa a controllo proprietario forte

Proprietà stabile, coesa e intenzionata a svolgere un ruolo significativo nel governo dell'impresa. Simili fattispecie si riscontrano nelle **imprese padronali**, realtà economiche di piccole o medie dimensioni condotte in forma individuale o da società di persone caratterizzate dalla presenza del fondatore e dei suoi successori.

Secondo la **teoria del successo sociale** (Sciarelli), l'imprenditore, oltre motivazioni di ordine economico (profitto), persegue motivazioni di ordine sociale (potere e prestigio) .

In queste imprese, si differenzia:

Capitale di comando: espressione di quella parte del capitale di rischio cui è associata la quota dei diritti di voto in sede assembleare sufficienti a determinare il controllo dell'impresa

Capitale controllato: ruolo di mero finanziatore dell'attività imprenditoriale.

L'impresa a controllo proprietario debole

↓ L'impresa manageriale perfetta:

→ assenza di un capitale di comando per l'estremo frazionamento del capitale di rischio.

→ il management ha un potere pressoché assoluto ed è capace di autoperpetuarsi

↓ Manageriale, con presenza nella proprietà di investitori istituzionali (fondi di pensione, fondi comuni, merchant bank, compagnie di assicurazione) in grado di influenzare il governo

Pressioni della proprietà e struttura dell'organo di governo

- ↓ La proprietà (capitale di comando) indirizza la dinamica evolutiva del sistema:
 - entrando direttamente nell'organo di governo
 - nominando *managers* che la rappresentano nell'organo di governo (manageriale imperfetta)

- ↓ Le pressioni esercitate dalla minoranza:
 - capacità di aggregazione
 - appartenenza al sistema finanziario

**PROPRIETA'
FORTE**

Appartenenza all'organo di governo

**Non appartenenza: impresa manageriale
imperfetta. Esternalità fittizia**

**PROPRIETA'
DEBOLE**

Manageriale perfetta o pura

**Manageriale con significativa
aggregazione tra azionisti (es. investitori
istituzionali). Internalità parziale**

OdG con presenza dominante di una proprietà forte

- ↓ Coincidenza tra ruolo imprenditoriale e proprietario.
- ↓ La presenza di altri organi direzionali appartenenti alla struttura operativa che di norma hanno solo deleghe esecutive, ovvero trasmettono alle unità organizzative le decisioni prese in autonomia dall'OdG/proprietà e verificano che esse siano adeguatamente tradotte in operazioni con efficacia ed efficienza.
- ↓ Nel caso delle PMI e grandi realtà industriali, caratterizzati da struttura operativa ampia, la proprietà forte può condizionare in negativo le prospettive di crescita se ostacola un'equilibrata crescita di tutte le componenti.

OdG con equilibrio di poteri tra proprietà e mgmt

- ↓ Impresa manageriale imperfetta: la proprietà partecipa all'organo di governo.
- ↓ Condivisione di responsabilità ed integrazione di capacità
- ↓ I benefici dell'equilibrio: mix di diverse esperienze, cultura, conoscenza, capacità percettive e cognitive che permettono di approcciare in modo più completo alle decisioni

L'organo di governo manageriale perfetto

- ↓ L'Organo di Governo è interamente costituito da manager non proprietari.
La proprietà non controlla né *ex ante* né *ex post*.
- ↓ Il management tende a soddisfare i propri interessi particolari
- ↓ 2 filoni di studi:
 - **motivazioni del mgmt e influenza sui processi decisionali**: per conseguire i propri interessi si pongono in atto politiche di crescita ricavi indipendentemente ai profitti attesi, diversificazione attività lontane dal core business, fringe benefit, stanziamento risorse per progetti che favoriscono l'immagine.
 - **meccanismi correttivi al potere del mgmt**: stock option, aumento della remunerazione, rivalutazione del ruolo della proprietà, ampliamento della base sociale dell'OdG ad altri portatori di interessi significativi.

L'organo di governo manageriale ampliato

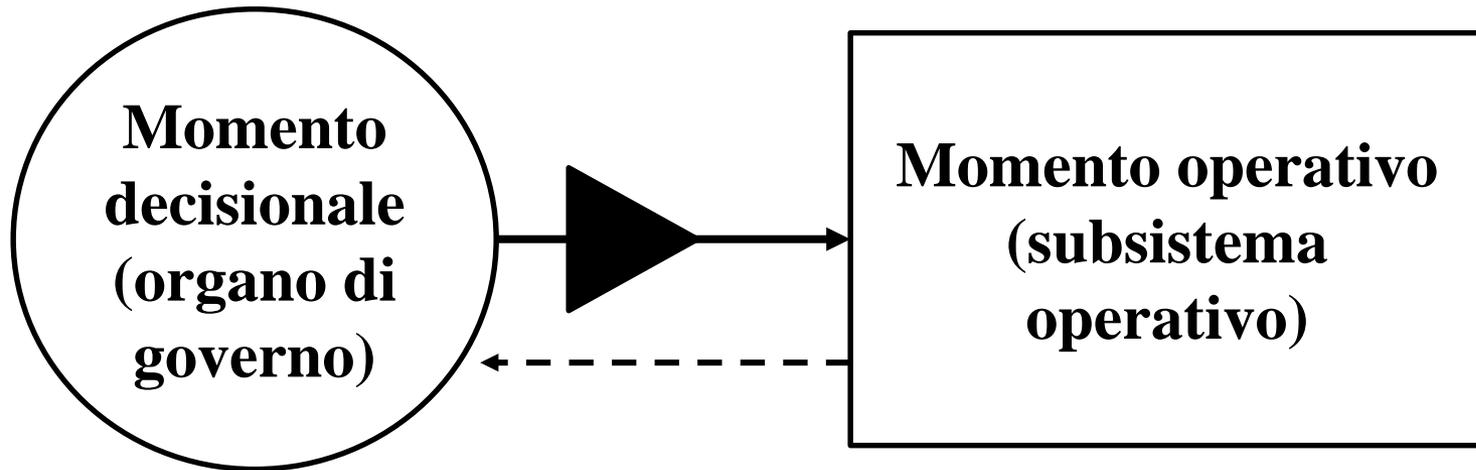
- ↓ Rathenau sosteneva che il problema della distribuzione della ricchezza dell'impresa non è privato ma collettivo.
- ↓ I proprietari del capitale non sono gli unici portatori di interesse nel sopportare il rischi (*riskholders*) nel mancato soddisfacimento delle aspettative ma devono essere considerati anche: finanziatori del capitale di credit, dipendenti, manager, fornitori.
- ↓ L'organo di governo si pone quale luogo di mediazione e regolazione di una molteplicità di interessi, anche in forte contrasto tra loro.
- ↓ Il rischio è che l'OdG per mediare gli interessi subisca una paralisi decisionale e operativa.

Le relazioni tra l'OdG e la struttura operativa nell'impresa moderna

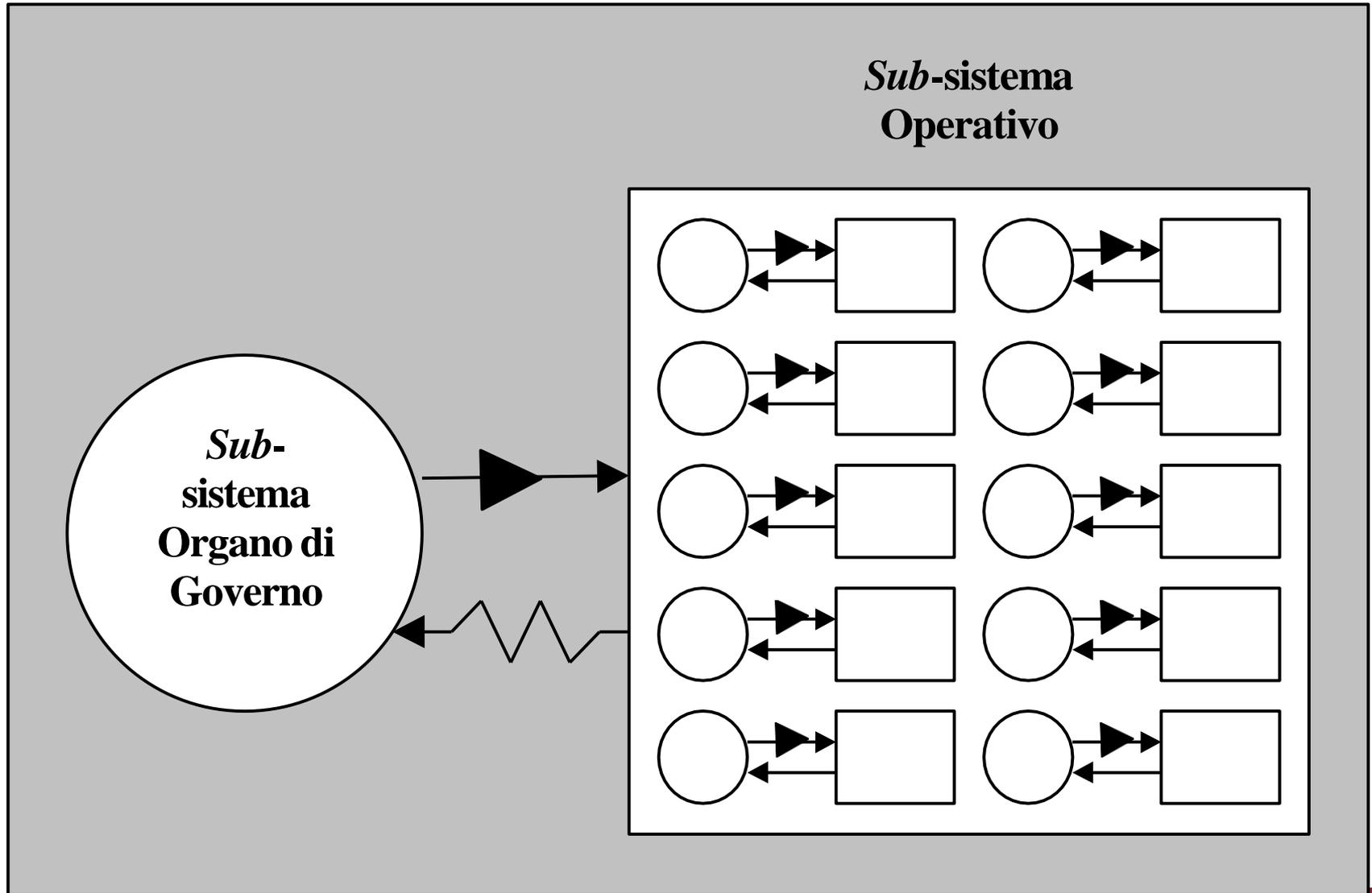
- ↓ Integrazione e coordinamento delle attività nell'impresa fordista:
 - pianificazione
 - standardizzazione
 - autorità gerarchica

- ↓ Separazione logica dei momenti decisionale/operativo coincide esattamente con una separazione fisica dei subsistemi OdG/struttura operativa

Le relazioni tra l'OdG e la struttura operativa nell'impresa moderna



L'imprenditorialità interna e diffusa



Verso l'impresa post-moderna o post-fordista

- ↓ Presenza di un maggiore grado di vitalità nel subsistema operativo
- ↓ Le unità organizzative come micro-impresе sistemi vitali e la logica cliente-fornitore
- ↓ L'Odg governa un portafoglio di competenze distintive originate dalle unità organizzative
- ↓ L'esternalizzazione e l'impresa virtuale