

Organizzazione e Gestione per lo startup Aziendale

Alessandro Savioli

Febbraio 2025

Contents

1	Lezione 1	3
2	Lezione 2	3
3	Lezione 3	3
3.1	La Struttura Organizzativa	3
3.2	Gli Organigrammi	4
3.3	I vari Tipi di Struttura Organizzativa	5
3.3.1	Il modello Gerarchico (Struttura Monofunzionale)	5
3.3.2	Il modello Gerarchico Funzionale (Struttura Gerarchico Funzionale)	6
3.3.3	Il modello Divisionale	7
3.3.4	Il modello per Area Geografica	8
3.3.5	Il modello a Matrice	9
3.3.6	Il modello a Rete	9

4	Lezione 4	10
4.1	Stadi dello Sviluppo di un'azienda	10
4.1.1	Stadio imprenditoriale	11
4.1.2	Stadio della collettività	11
4.1.3	Stadio della formalizzazione	12
4.1.4	Stadio di elaborazione	12
4.2	Stadi del Declino di un'azienda	13
4.2.1	Stadio della cecità	13
4.2.2	Stadio dell'inattività	14
4.2.3	Stadio dell'errore	14
4.2.4	Stadio della crisi	15
4.2.5	Stadio della dissoluzione	15
4.3	I diversi tipi di Azienda in Italia	16
4.3.1	La ditta individuale o società	16
4.4	Il bilancio di un'azienda	17
4.4.1	Elementi di un bilancio d'esercizio	18
4.5	l'Analisi di bilancio	19
5	Lezione 5	19
5.1	La start-up	19
5.2	La Hockey Stick Growth	20
5.2.1	Tinkering stage, fase di avvio	21
5.2.2	Blade years stage, fase di trazione	21
5.2.3	Growth inflection point, fase di scalabilità	22
5.2.4	Surging growth stage, fase di maturità	22
5.3	La start-up in Italia	23
5.4	La business idea	23
5.5	Il business model	24
6	Lezione 6	25
6.1	I vari tipi di business model	25

1 Lezione 1

2 Lezione 2

3 Lezione 3

3.1 La Struttura Organizzativa

Organizzare significa ordinare un sistema di parti dipendenti tra loro, definendo per ognuna uno specifico ruolo all'interno del sistema stesso.

Per fare ciò, serve trovare una **Struttura Organizzativa**, in cui possiamo trovare:

1. Un insieme di relazioni tra le persone interne all'azienda;
2. Una distribuzione delle Autorità e delle Responsabilità;
3. Un insieme di processi con i quali l'azienda si costituisce.

Questa struttura non può essere formulata partendo da un modello ideale ed astratto, bensì deve essere **adattata** alla realtà nella quale l'azienda opera.

Una struttura organizzativa è composta da elementi:

- **Hardware (o di struttura)** meccanismo attraverso il quale vengono affidate delle funzioni a tutte le parti del sistema;
- **Software (o decisionali)** che stabilisce scopo, finalità e obiettivi dell'organizzazione e ne elabora le norme e le relazioni delle parti.

Inoltre, una struttura organizzativa può essere di tipo:

- **Formale**, dove la divisione in mansioni e la loro integrazione è esplicitamente riconosciuta e può essere rappresentata tramite gli **organigrammi**;
- **Informale**, che fa riferimento a rapporti spontanei e a fattori di influenza e potere.

3.2 Gli Organigrammi

Gli organigrammi sono delle rappresentazioni grafiche globali, di facile comprensione, della struttura organizzativa formale dell'impresa.

Il loro scopo è quello di evidenziare gli aspetti fondamentali del funzionamento dell'organizzazione, le posizioni strutturali ed i collegamenti tra le diverse funzioni aziendali.



Esempio di un organigramma

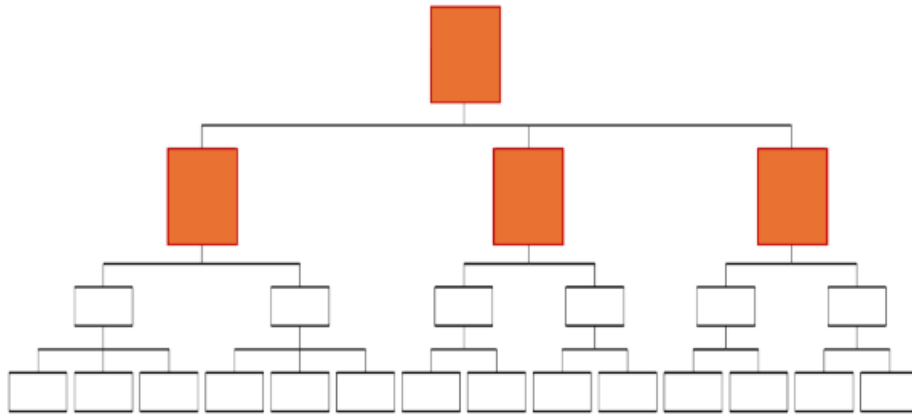
Questo tipo di rappresentazione grafica ha però dei difetti, in quanto si fa difficoltà a capire l'importanza delle posizioni rappresentate, non si hanno informazioni sui rapporti non gerarchici e non si capisce in che ambiente opera l'azienda.

3.3 I vari Tipi di Struttura Organizzativa

3.3.1 Il modello Gerarchico (Struttura Monofunzionale)

CARATTERISTICHE

- **Principio di gerarchia**, secondo il quale autorità, responsabilità e le competenze sono massime al vertice dell'organizzazione;
- **Principio di delega**, secondo il quale le funzioni vengono delegate verso il basso;
- **Principio di eccezione**, secondo il quale, in caso di difficoltà impreviste il problema deve tornare al vertice per essere risolto;
- **Principio dell'unità di direzione**, secondo il quale ciascuno deve aver ben chiaro da chi prendere ordini e a chi rivolgersi quando non sia in grado di decidere da solo.



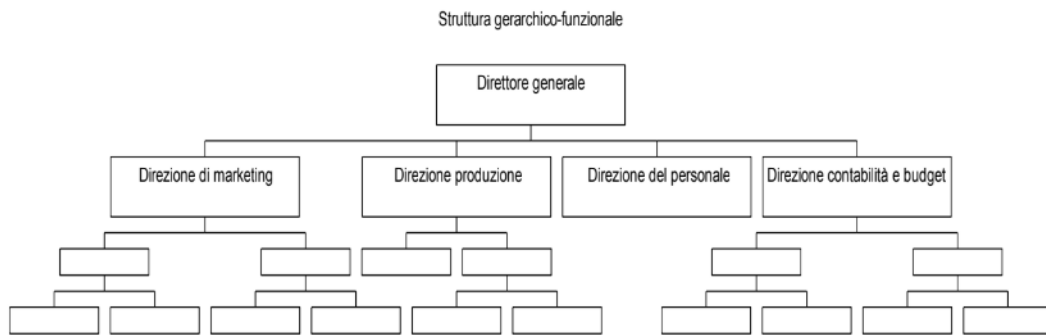
Esempio di modello gerarchico

3.3.2 Il modello Gerarchico Funzionale (Struttura Gerarchico Funzionale)

CARATTERISTICHE

Questo modello presenta attività raggruppate in base ad una funzione comune ed esalta il **principio della specializzazione** delle singole aree.

Continua a seguire il **Principio di gerarchia** ed il **Principio di eccezione** dal modello precedente.



Esempio di modello gerarchico funzionale

Nella struttura gerarchico funzionale esistono tre livelli organizzativi fondamentali:

1. **Direzione generale**, a cui è affidato il compito di amministrare l'azienda tramite una visione d'insieme che permetta di definire gli obiettivi primari e coordinare le diverse aree funzionali;
2. **Direzioni dei dipartimenti funzionali**, che sono specializzate nelle varie funzioni, quindi non in grado di occuparsi di problemi generali, ma solo di problemi settoriali;

3. **Unità operative**, ovvero organi che fanno capo ai dipartimenti funzionali, per realizzare piani predisposti da quest'ultimi, hanno compiti prevalentemente esecutivi.

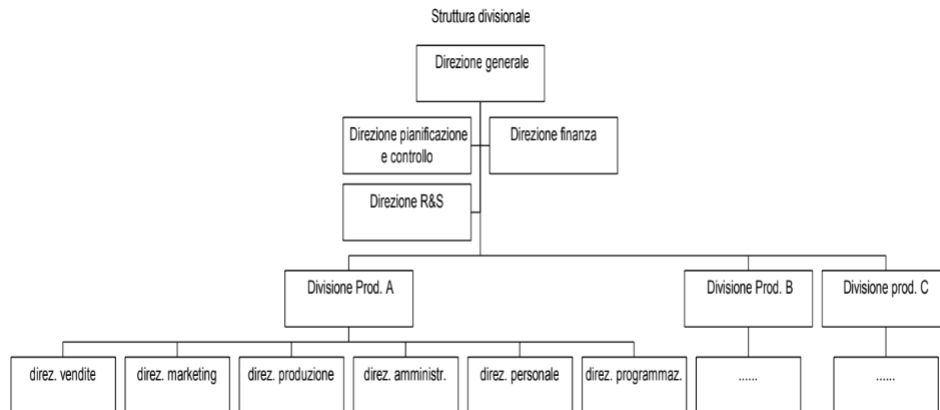
Le principali direzioni funzionali sono:

- **Direzione Marketing;**
- **Direzione della Produzione;**
- **Direzione del Personale;**
- **Direzione Amministrativa;**
- **Direzione Finanza;**
- **Direzione Ricerca e Sviluppo;**

un esempio di modello gerarchico funzionale può essere identificato nel modello strutturale utilizzato da Apple.

3.3.3 Il modello Divisionale

In questo modello vengono organizzate divisioni separate, ciascuna è responsabile di un singolo prodotto, servizio o programma principale. Questa struttura è anche denominata **struttura per prodotto**.

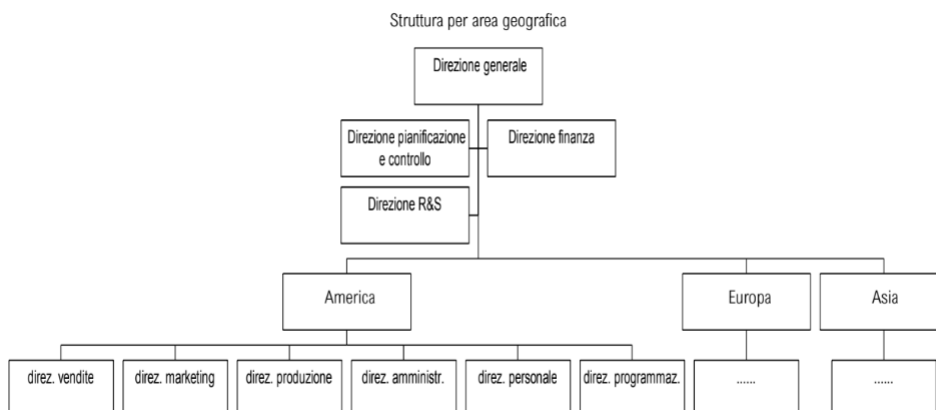


Esempio di modello divisionale

Un'azienda che adopera il modello divisionale è **Alphabet**, proprietaria di Google.

3.3.4 Il modello per Area Geografica

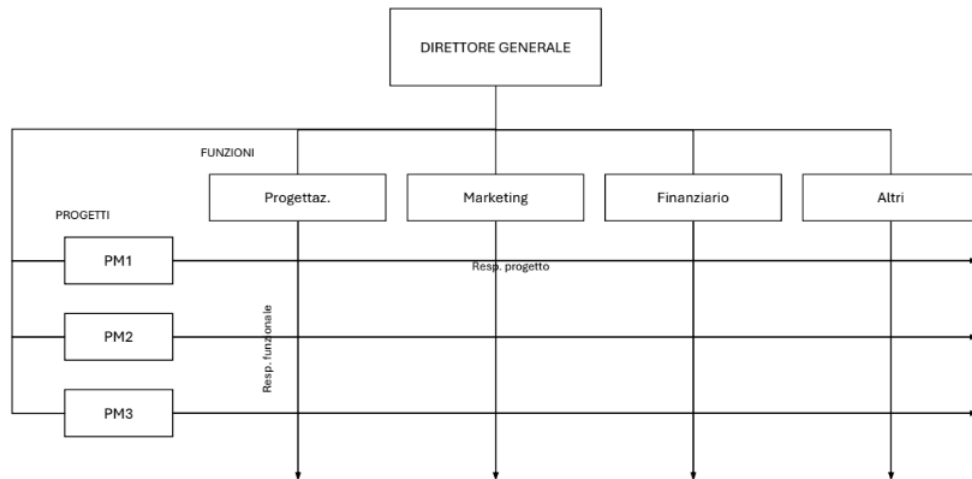
Questo modello risulta simile al modello divisionale, con l'unica differenza che le divisioni sono organizzate per area geografica. Questo tipo di struttura aiuta l'azienda ad espandersi in nuovi mercati e a fare un uso più efficiente delle risorse.



Esempio di modello per area geografica

3.3.5 Il modello a Matrice

Questo modello cerca di combinare al meglio i vantaggi dell'organizzazione per funzioni con quelli dell'organizzazione per prodotti o progetti.



Esempio di modello a matrice

Molte aziende adoperano questo tipo di struttura, tra le più celebri troviamo Intel, Spotify, Microsoft, IBM, Philips.

3.3.6 Il modello a Rete

Questo modello affida varie parti dell'organizzazione a partner esterni. In questo caso si parla di **Outsourcing**, ovvero quando l'azienda ricorre a fornitori esterni per determinati compiti o funzioni, quali la produzione, le risorse umane o la gestione dei crediti.



Un grande esempio di azienda che adopera questa struttura è Nike, che affida la produzione e la distribuzione dei propri prodotti ad aziende esterne.

4 Lezione 4

4.1 Stadi dello Sviluppo di un'azienda

In questo capitolo andremo ad osservare i vari stadi dello sviluppo di un'azienda, le varie crisi e le soluzioni che vengono adottate per poter progredire.

4.1.1 Stadio imprenditoriale

Quando un'impresa è ancora allo stato embrionale, l'enfasi è posta sulla **creazione** di un prodotto o un servizio e sulla **sopravvivenza** nel mercato. L'organizzazione in questo momento risulta informale e non burocratica, vi è un controllo diretto da parte del proprietario.

Crisi: Bisogno di leadership

man mano che l'organizzazione cresce con l'aumento del numero dei dipendenti vengono a crearsi problemi relativi alla gestione, gli imprenditori si trovano costretti ad adattare una struttura organizzativa per assecondare un processo continuo di crescita.

4.1.2 Stadio della collettività

Se la crisi di leadership viene superata, si ottiene una direzione forte e inizia lo sviluppo di obiettivi e di una direzione chiara dell'azienda. Vengono strutturate le unità organizzative insieme ad una gerarchia di autorità, vengono definiti i compiti e una prima divisione del lavoro. In questo stadio i dipendenti cominciano ad **identificarsi** nella missione dell'organizzazione ed idealmente dedicano molto tempo a contribuire al successo organizzativo. La comunicazione e il controllo continuano ad essere prevalentemente informali, comincia a nascere qualche sistema formale

Crisi: Bisogno di delega

se il management ha operato con successo, i dipendenti a livelli inferiori si trovano limitati dalla forte leadership esercitata dall'alto, d'altra parte i manager di livello inferiore cominciano a chiedere una maggiore fiducia, l'organizzazione si trova dunque a dover escogitare un meccanismo per coordinare le diverse unità senza la supervisione del vertice.

4.1.3 Stadio della formalizzazione

Vengono introdotte nuove regole, procedure e sistemi di controllo. La comunicazione diviene formale e segue la linea gerarchica. La direzione comincia ad interessarsi maggiormente a strategia e pianificazione lasciando gli aspetti produttivi ad un livello più basso di management.

Crisi: Eccesso di burocrazia

Lo sviluppo dell'organizzazione porta ad una proliferazione di sistemi e procedure che possono cominciare a soffocare i manager dei livelli intermedi. L'organizzazione risulta troppo grande e complessa per essere gestita da programmi formali.

4.1.4 Stadio di elaborazione

La soluzione all'ultima crisi consiste nel far raggiungere alla burocrazia il suo limite superiore (oltre il quale avremmo un eccesso), i manager imparano a lavorare all'interno della burocrazia senza doverla accrescere. In questi casi l'azienda può anche essere scomposta in divisioni per mantenere la filosofia da piccola azienda.

Crisi: Bisogno di rivitalizzazione

Dopo che l'azienda ha raggiunto la maturità è possibile che si cominci a manifestare un bisogno di rinnovamento, che può essere sentito con cadenze che vanno dai 10 ai 20 anni. L'azienda si disallinea rispetto all'ambiente in cui opera o diventa lenta e troppo burocratica, deve passare attraverso uno stadio di snellimento e innovazione.

Caratteristiche	1. Imprenditoriale	2. Collettività	3. Formalizzazione	4. Elaborazione
	Non burocratica	Pre-burocratica	Burocratica	Molto burocratica
Struttura	Informale, dipendente da un singolo	Prevalentemente informale, qualche procedura	Procedure formali, divisione del lavoro, aggiunta di specializzazioni	Lavoro di gruppo all'interno di un contesto burocratico, approccio da piccola azienda
Prodotti o servizi	Singolo prodotto o servizio	Prodotto o servizio principali con varianti	Linea di prodotti o servizi	Molteplici linee di prodotto o servizio
Sistemi di ricompensa e di controllo	Personalizzati, paternalistici	Personalizzati, contributo al successo	Impersonali, sistemi formalizzati	Diffusi, personalizzati rispetto a prodotti e unità organizzative
Innovazione	Da parte del proprietario-manager	Da parte di dipendenti e manager	Da parte di gruppi separati dedicati all'innovazione	Da parte di un centro di ricerca e sviluppo istituzionalizzato
Obiettivi	Sopravvivenza	Crescita	Stabilità interna, espansione nel mercato	Reputazione, un'organizzazione completa
Stile adottato dal top management	Individualistico, imprenditoriale	Carismatico, capace di fornire una direzione	Delega e controllo	Orientamento al gruppo, «attacco» alla burocrazia

Mappa degli stadi di sviluppo

4.2 Stadi del Declino di un'azienda

Sulla base di un ampio studio sul declino organizzativo è stato proposto un modello che attraversa 5 stadi fino alla **dissoluzione** dell'organizzazione.

4.2.1 Stadio della cecità

Essendo il primo stadio, risulta complesso per il management avvertire i segnali di declino, che possono presentarsi sotto forma di:

1. Personale in eccesso;
2. Procedure troppo complesse;
3. Mancanza di allineamento con il proprio target;
4. Ecc.

La soluzione per prevenire questo stato di **cecità** è mettere in campo sistemi di monitoraggio e di controllo che indichino prontamente quando qualcosa non funziona, infatti potendo contare su informazioni tempestive il management può riportare l'organizzazione alle prestazioni ottimali.

4.2.2 Stadio dell'inattività

Questo stadio deriva da una mancata attenzione alle condizioni correnti di declino malgrado eventuali segni di calo delle prestazioni. La soluzione per prevenire l'**inattività** è riconoscere l'eventuale declino e intraprendere azioni rapide per riallineare l'organizzazione. Queste azioni possono comprendere:

1. Nuovi approcci alla risoluzione dei problemi;
2. Maggiore partecipazione al processo decisionale;
3. Incoraggiamento delle manifestazioni di insoddisfazione da parte dei dipendenti e dei clienti per capire cosa non funziona.

4.2.3 Stadio dell'errore

In questo stadio l'organizzazione affronta i problemi gravi e gli indicatori che mostrano che i cattivi risultati non possono più essere ignorati. Il management è quindi costretto a ricorrere a cambiamenti drastici.

Le possibilità per far fronte a questa situazione possono essere:

1. Ridurre i costi, tagliando il personale;
2. Ridurre l'incertezza dei dipendenti chiarendo valori e fornendo informazioni;

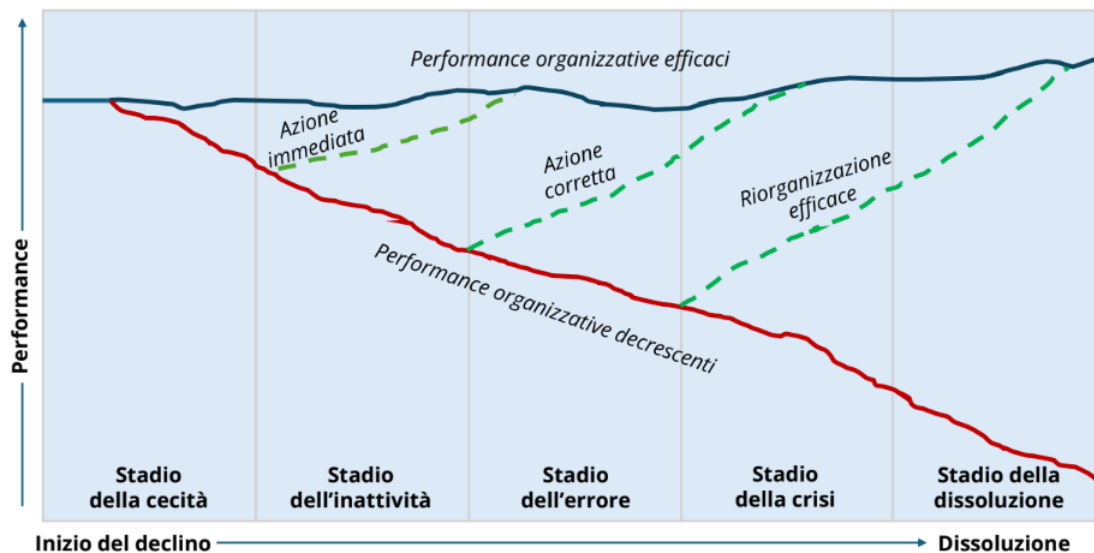
Un errore commesso in questo stadio può sancire il **punto di non ritorno** per l'organizzazione.

4.2.4 Stadio della crisi

A questo punto non si è stati ancora in grado di gestire in modo efficace il declino e ci si trova in una situazione di panico. L'unica soluzione è una **radicale riorganizzazione**. Vengono intraprese soluzioni drastiche, come la sostituzione del management, rivoluzioni a livello di struttura, strategia e cultura. In questo caso il taglio della forza lavoro può essere molto severo.

4.2.5 Stadio della dissoluzione

Questo stadio risulta irreversibile. L'organizzazione subisce perdite ingenti di quote di mercato e di reputazione, dei suoi migliori talenti e dei capitali. L'unica azione possibile è quella di porre fine all'organizzazione in maniera ordinata.



Mapa degli stadi del declino

4.3 I diversi tipi di Azienda in Italia

Secondo l'articolo 2555 del codice civile l'azienda è **il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa**. Vediamo insieme due tipi di azienda:

- **Aziende di produzione (imprese profit)**, che rendono disponibili i loro prodotti o servizi per il consumo o per altre imprese mediante lo scambio di mercato;
- **Aziende di erogazione (corporazioni, fondazioni)**, che soddisfano i bisogni di determinati soggetti (associati, affiliati, fondatori) direttamente.
 - **Corporazioni**, in cui è prevalente l'elemento personale. Mediante la raccolta dei contributi degli associati riescono a soddisfare i propri bisogni;
 - **Fondazioni**, in cui è prevalente l'aspetto patrimoniale. Sorgono in virtù di lasciti o donazioni per raggiungere determinati scopi individuali e di utilità sociale.

4.3.1 La ditta individuale o società

Le aziende di produzione possono essere esercitate in:

- **Forma individuale**
- **Forma collettiva, ovvero in società**

Nella **Ditta individuale** il titolare risponde illimitatamente delle obbligazioni contratte dall'azienda, indipendentemente dalla parte del suo patrimonio investita nella ditta stessa.

Vantaggi:

imposizione fiscale unica, contabilità semplice, gestione poco costosa.

Svantaggi:

Responsabilità illimitata.

Secondo l'articolo 2247 del codice civile:

**con il contratto di società due o più persone conferiscono
beni o servizi per l'esercizio comune di un'attività
economica allo scopo di dividerne gli utili**

Abbiamo due tipi di società differenti:

- **Società di persone**, come s.s., s.n.c., s.a.s., che hanno una gestione poco onerosa ma allo stesso tempo hanno una responsabilità economica illimitata;
- **Società di capitali**, come s.p.a., s.a.p.a., s.r.l., s.r.l.s, che hanno una responsabilità limitata ma per questo ottengono un'imposizione fiscale doppia, con conseguente gestione onerosa.

4.4 Il bilancio di un'azienda

Il bilancio d'esercizio è un documento informativo per un insieme eterogeneo di soggetti, risulta utile per determinare il reddito d'esercizio e il capitale di funzionamento, ovvero darci un'idea di come stia andando l'azienda.

TUTTE le aziende sono obbligate a redigere annualmente il bilancio ma con modalità differenti:

- **Società di capitali:** Il bilancio deve essere compilato seguendo uno schema a struttura obbligatoria e deve essere reso pubblico;
- **Società di persone:** Il bilancio può essere presentato in forma libera e non è soggetto a pubblicazione.

4.4.1 Elementi di un bilancio d'esercizio

Il bilancio di esercizio di una società è composto dai seguenti elementi:

1. Lo **Stato patrimoniale**;
2. Il **Conto economico**;
3. La **Nota integrativa**.

Lo **stato patrimoniale** rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria della società. In quest'ultimo vengono indicate le attività, passività e il patrimonio netto della società alla data di chiusura dell'esercizio.

Il **conto economico** evidenzia il risultato economico dell'esercizio, fornisce una rappresentazione delle operazioni di gestione, sintetizzando componenti positivi e negativi di reddito che hanno contribuito al risultato economico.

La **nota integrativa** costituisce parte integrante del bilancio, fornendo informazioni aggiuntive ai dati presenti nei due punti precedenti.

4.5 l'Analisi di bilancio

L'analisi di bilancio serve a monitorare lo stato di salute di un'impresa. Per potere analizzare correttamente un bilancio, serve prima **riclassificarlo**, per poter:

1. Rendere omogenei i dati di bilancio;
2. far emergere alcune informazioni non immediate.

5 Lezione 5

5.1 La start-up

Unendo le definizioni date da **Eric Ries**, **Paul Graham** e **Steve Blank** possiamo introdurre la start-up come un'azienda giovane, innovativa, rapida, scalabile, replicabile, sostenibile e attuabile.

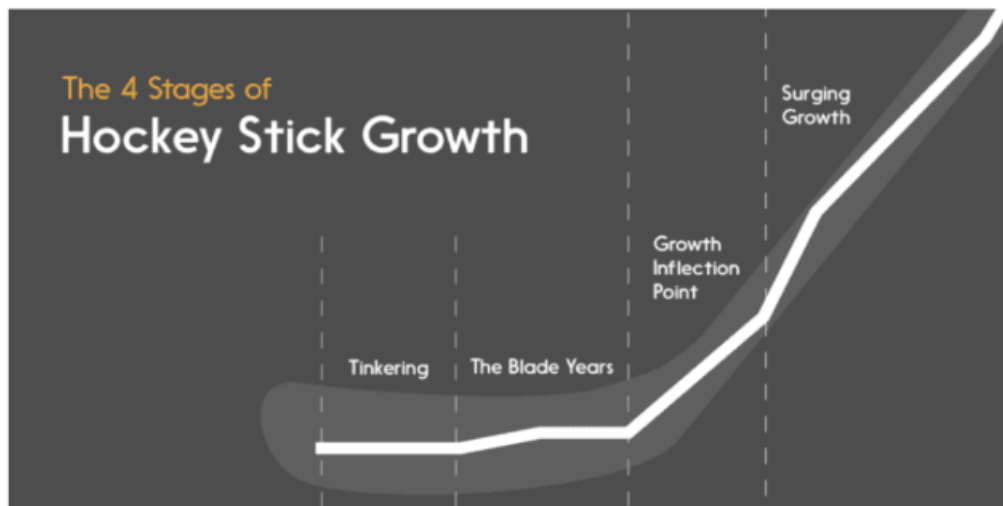
Ogni impresa ha una sua fase di start-up, ovvero un periodo nella prima fase di vita in cui si definiscono i processi organizzativi e gli investimenti economici.

Differenza tra impresa e start-up

Possiamo notare come la prima non ha tendenzialmente un'attività imprenditoriale scalabile (si pensi all'apertura di un ristorante o una palestra), mentre la seconda si fonda su un **progetto innovativo e scalabile**, ovvero replicabile in dimensioni sempre più grandi, con profitti crescenti per trasformarsi in una grande impresa in **tempi rapidi**.

5.2 La Hockey Stick Growth

Un'immagine utile a comprendere la velocità di crescita di una start-up è proprio quella di una mazza da hockey, che rende immediato capire il concetto di **crescita esponenziale**.



Gli stadi principali di questa crescita sono:

- **Tinkering stage;**
- **The blade years;**
- **Growth inflection point;**
- **Surging growth.**

Andiamo ora a studiarli singolarmente.

5.2.1 Tinkering stage, fase di avvio

In questa fase gli imprenditori devono capire se la loro idea sia fattibile, cercando anche di trovare il giusto equilibrio tra problemi e soluzioni. Il tinkering termina quando si passa dalla teoria alla pratica.

Anche se questa fase non comporta molta pressione agli imprenditori, ci sono due errori principali che potrebbero comunque mandare all'aria un'idea innovativa, quali:

1. Perdere troppo tempo nella costruzione di un business model accurato;
2. Non cercare feedback sul prodotto/servizio per paura che l'idea venga copiata.

In questo momento l'attenzione deve essere rivolta alla sperimentazione e allo sviluppo dell'offerta in base ai feedback ricevuti dai potenziali clienti.

5.2.2 Blade years stage, fase di trazione

I Blade years sono il periodo di tempo in cui viene convalidata l'idea sul mercato, utilizzando versioni grezze, come l'MVP (Minumum Valuable Product) o la versione beta, e in cui viene sviluppata l'idea finale e il relativo modello di business. Solitamente in questa fase viene attuato il cosiddetto **bootstrapping**, ovvero cercare round d'investimenti per poter finanziare il progetto. Ecco eventuali errori che un imprenditori potrebbe commettere durante i blade years:

1. Dedicare troppo tempo a raccogliere capitali per pagare le spese personali;
2. Spendere troppo per le attività di vendita e marketing;
3. Non essere disposti a modificare ulteriormente il prodotto.

5.2.3 Growth inflection point, fase di scalabilità

Qui ci troviamo al punto di svolta, il business model viene perfezionato e le entrate dovrebbero cominciare a crescere in modo esponenziale. Gli imprenditori possono sfruttare il loro slancio di crescita per attirare **venture capitalist** o altri investitori.

Questa fase però presenta rischi significativi:

1. Non riuscire a controllare la crescita dell'attività potrebbe portare ad un crollo;
2. Pensando di sfruttare al massimo l'opportunità di crescita, si tende a modificare un prodotto che ha già funzionato fino a questo momento.

L'obiettivo principale deve essere quello di valutare attentamente le operazioni e di sincronizzarle con la crescita dei ricavi.

5.2.4 Surging growth stage, fase di maturità

Una volta che la start-up si dimostra capace di sostenere la crescita esponenziale durante lo stadio precedente, la sua crescita continua ad accelerare a ritmo sostenuto, attirando sempre più clienti a provare l'offerta.

In questa fase, gli imprenditori devono affrontare le difficoltà che derivano dall'esplosione di mercato, per questo si trovano davanti a tre scelte:

1. Vendere l'azienda;
2. Rimanere l'amministratore delegato;
3. Assumere un amministratore delegato per gestire l'azienda.

5.3 La start-up in Italia

Nell'ordinamento giuridico in Italia è riconosciuta la **start-up innovativa**. Queste start-up devono soddisfare almeno uno dei tre seguenti punti:

1. Almeno il 15% del maggiore tra fatturato e costi annui deve essere rivolto ad attività di **ricerca e sviluppo**;
2. La forza lavoro è costituita per almeno un terzo da dottorandi, oppure da almeno due terzi da soci o collaboratori in possesso di laurea magistrale;
3. L'impresa è titolare di un **brevetto o software registrato**.

Sono previsti incentivi per chi investe nelle start-up. Le persone fisiche hanno il diritto a detrarre un importo pari al 30% dell'investimento con un limite massimo di 1 milione di euro annui, con un periodo minimo di mantenimento dell'investimento pari a 3 anni.

Le società ottengono la stessa percentuale, con le stesse condizioni, ma con un tetto massimo di 1 milione e 800 mila euro annui detraibili.

5.4 La business idea

Possiamo sintetizzare la messa a fuoco di un'idea di business con 3 passaggi sequenziali:

1. **Fase di analisi**, in cui si acquisiscono delle informazioni e conoscenze sullo sviluppo del mercato nel quale ci si vuole inserire;
2. **Fase creativa**, in cui si trasformano ed estrapolano le informazioni;
3. **Fase della maturazione e della visione**, in cui si raffina l'idea.

5.5 Il business model

Il business model è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo. Questo modello deve avere 4 caratteristiche fondamentali, ovvero essere:

1. **Sostenibile:** deve produrre reddito, ovvero generare ricavi maggiori dei costi;
2. **Scalabile:** deve poter crescere velocemente, ricavi che crescono esponenzialmente a fronte di costi lineari;
3. **Replicabile:** si deve poter replicare il modello su più paesi (ad esempio Uber, Netflix, Amazon);
4. **Praticabile:** deve essere attuabile, non si può inventare qualcosa che non è attuabile (come la macchina del tempo).

uno degli errori più comuni è quello di presentare il business plan prima di aver redatto il business model, in quanto quest'ultimo indica:

- Che cosa;
- Quanto tempo;
- Quanti soldi;

servono per mettere in pratica il business model.

6 Lezione 6

6.1 I vari tipi di business model