

# Organizzazione e gestione per lo start-up aziendale

Leonardo Ganzaroli

## Indice

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>1 Bisogni</b>	<b>3</b>
<b>2 L'azienda</b>	<b>6</b>
2.1 Elementi costitutivi . . . . .	7
2.2 Gestione . . . . .	9
2.3 Figure amministrative . . . . .	10
2.4 Equilibrio economico . . . . .	12
<b>3 L'ambiente</b>	<b>13</b>
3.1 Porter . . . . .	15
3.2 Burns & Stalker, Chandler . . . . .	16
<b>4 L'organizzazione</b>	<b>17</b>
4.1 Struttura organizzativa . . . . .	18
4.2 Approccio Razionale-Centralizzato . . . . .	20
4.3 Equilibrio ed efficienza . . . . .	21
4.4 Microstruttura . . . . .	22
4.5 Zero-base Review . . . . .	23
<b>5 Organizzazioni Digitali e Big Data</b>	<b>24</b>
<b>6 Relazioni interorganizzative</b>	<b>26</b>
<b>7 Altri argomenti</b>	<b>27</b>
7.1 Analisi SWOT . . . . .	27
7.2 Balanced scorecard . . . . .	27
7.3 Canvas . . . . .	28
7.4 Indicatori . . . . .	28

## Introduzione

Questi appunti sono derivanti principalmente dalle dispense del corso di *Organizzazione e gestione per lo start-up aziendale* che ho seguito durante la laurea Triennale di informatica all'università "La Sapienza".

# 1 Bisogni

**Definizione** Un'organizzazione è uno strumento utilizzato dalle persone per coordinare le loro azioni ed ottenere valore.

**Definizione** L'imprenditorialità è il processo con il quale le persone riconoscono le opportunità per soddisfare i bisogni, andando poi ad ottenere ed usare le risorse necessarie a quel processo.

**Definizione** I bisogni sono una sensazione di insoddisfazione psico-fisica accompagnata dalla consapevolezza dell'esistenza di un bene atto a rimuovere o ad attenuare la sensazione stessa, si distinguono:

1. **Fisici**, legati alla sopravvivenza fisica di un essere umano.
2. **Psichici/Spirituali**, collegati allo stato psichico di un essere umano.

Si possono classificare in base a:

- **Risorgenza**

- Continui
- Periodici
- Eccezionali

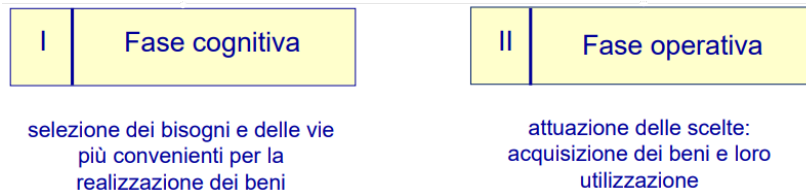
- **Soggettività**

Possono variare nel tempo e nello spazio.

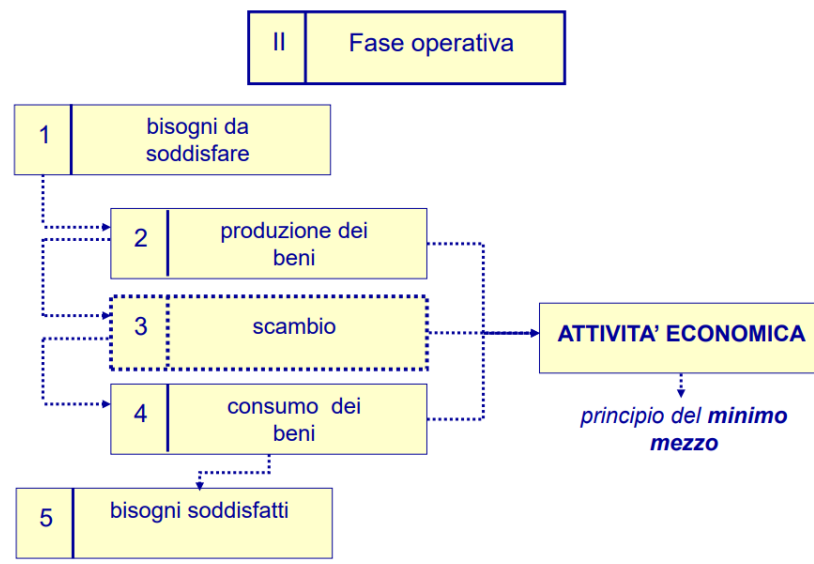
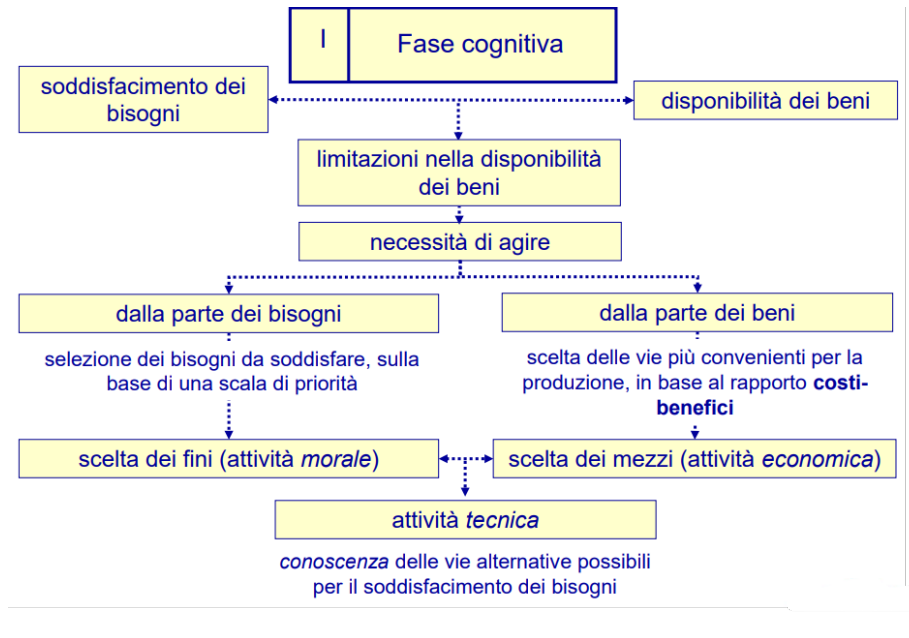
- **Priorità**

- Rigidi
- Elastici

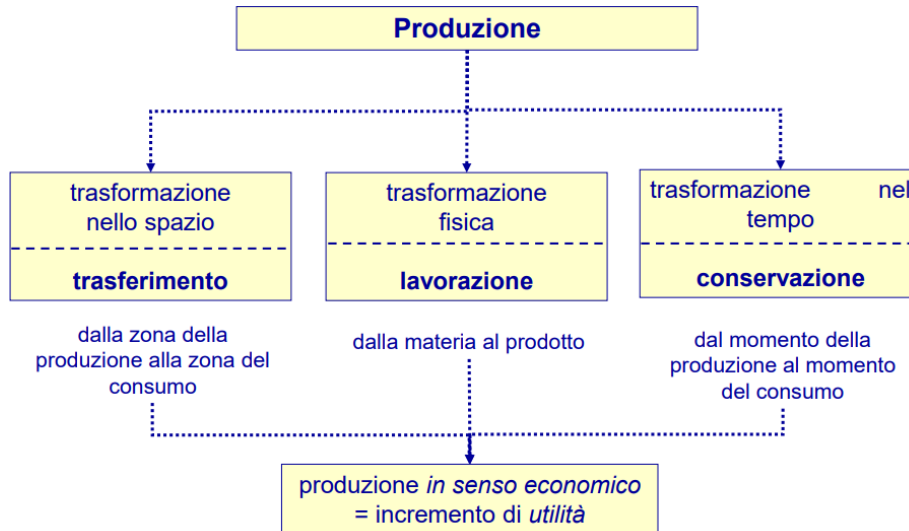
L'attività effettiva per soddisfare questi bisogni si può dividere in 2 fasi:



Più nello specifico:



La stessa produzione è formata da più tipi di trasformazione del bene:



Tutto il processo visto si può riassumere in produzione e consumo dei beni, ogni atto compreso in esso viene svolto dai *Gruppi economici*. Questi hanno subito un'evoluzione nel corso del tempo, i 3 step principali sono stati:

1. **Fase autarchica**

Il gruppo si occupa di tutta la produzione necessaria per il proprio consumo.

2. **Specializzazione**

Un gruppo si dedica solamente ad alcune produzioni ed ottiene le altre tramite scambi.

3. **Diversificazione**

Si verifica una scissione del gruppo in:

- Gruppo di produzione
- Gruppo di consumo

Quest'ultimo permette di dividere il processo di soddisfacimento in:

- **Indiretto**

La produzione effettuata dalle aziende.

- **Diretto**

Il consumo effettuato dalle famiglie.

## 2 L'azienda

**Definizione** L'azienda si può definire in diversi modi:

- Un istituto economico atto a perdurare
- Lo strumento dell'operare umano in campo economico
- Un sistema di elementi orientato al raggiungimento di un fine
- L'unità economica elementare per il conseguimento degli scopi economici degli esseri umani
- Una coordinazione economica in atto che stabilisce rapporti biunivoci con l'ambiente in cui opera
- La forma organizzativa della produzione tipica della società moderna, inserita in un più ampio contesto economico e sociale

Si distinguono:

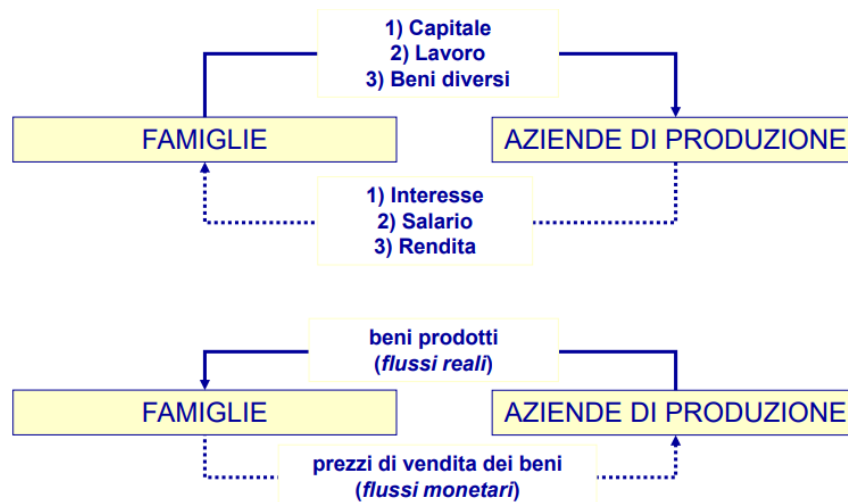
- In base al numero di individui che la compongono
  - Azienda **individuale**
  - Azienda **collettiva**
- In base alla sua natura
  - Azienda **privata**
  - Azienda **pubblica**

Un tipo particolare di aziende sono quelle finanziarie, esse si occupano della fornitura dei mezzi finanziari necessari alla produzione ed il consumo.

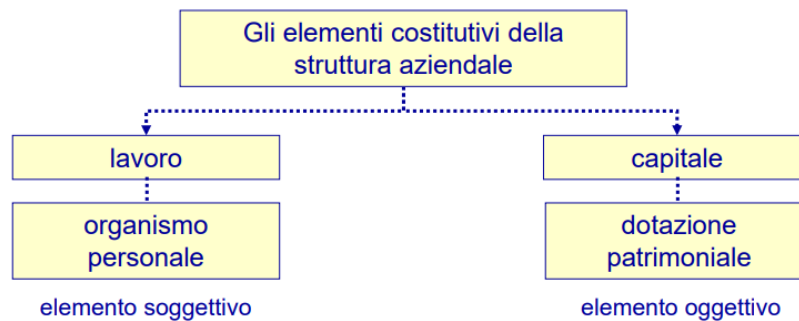
Un'ulteriore distinzione è data dalla finalità di un'azienda:

- Scopo di **lucro**
  - Imprese
- Scopo **non di lucro**
  - Associazioni
  - Fondazioni
  - Enti politico-sociali
  - ...

**Definizione** Il sistema economico generale è dato dalle relazioni tra aziende e famiglie, nello specifico:



## 2.1 Elementi costitutivi



L'impegno umano coinvolto in un'azienda si può dividere in:

- **Volitivo**  
Il concepimento delle linee guida generali di svolgimento dell'attività.
- **Direttivo**  
Il concepimento delle linee guida specifiche di svolgimento dell'attività.
- **Esecutivo**  
L'attuazione delle linee guida del punto precedente.

Essi fanno parte delle varie fasi della vita aziendale:

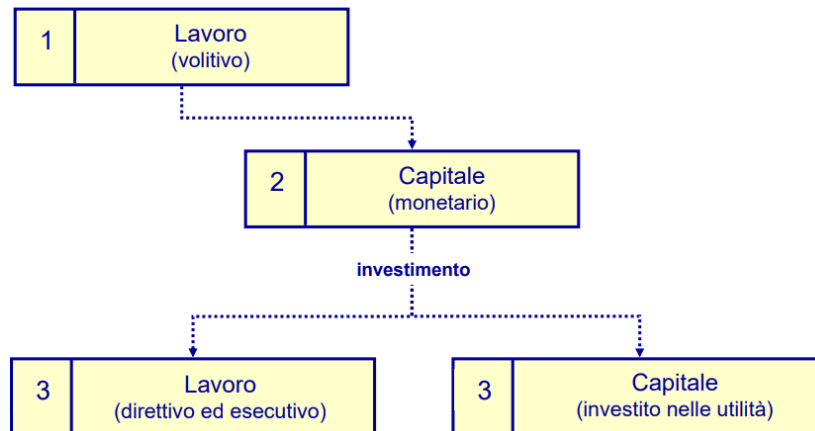
1. Progettazione dell'azienda
  - Creazione del disegno
  - Composizione delle linee fondamentali
2. Inserimento del capitale monetario
3. Acquisizione dei fattori produttivi

Il capitale passa da generico a specifico.

I fattori sono:

- Utilità materiali e non
- Lavoro direttivo ed esecutivo

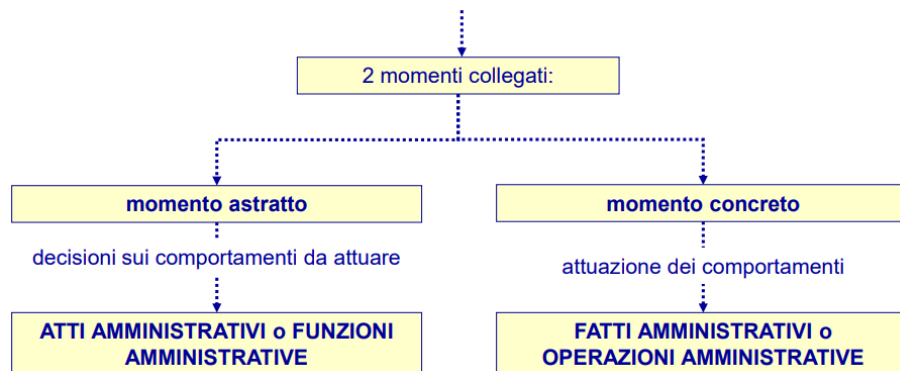
In sintesi:





## 2.2 Gestione

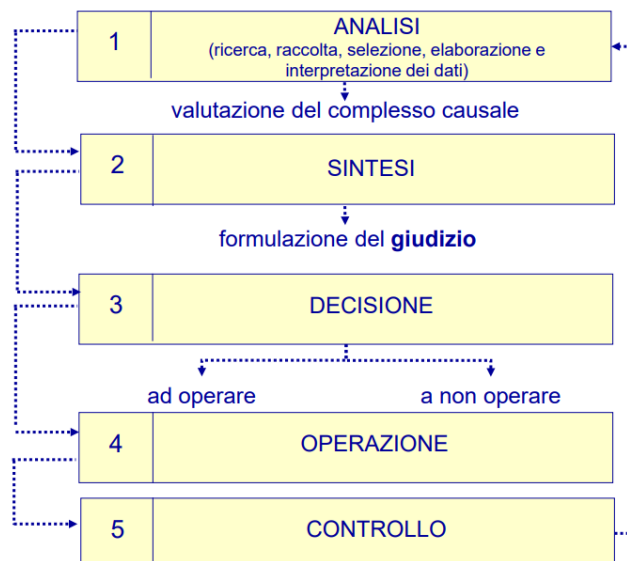
**Definizione** La gestione è il complesso delle azioni che le persone svolgono sul capitale, consiste di:



Il lavoro va quindi ad agire sul capitale prima tramite decisioni e poi tramite le operazioni che ne conseguono, queste possono avere degli effetti:

- **Qualitativi**, modificano la composizione
- **Quantitativi**, modificano la dimensione

Il percorso che porta dalle prime alle seconde si riassume come:

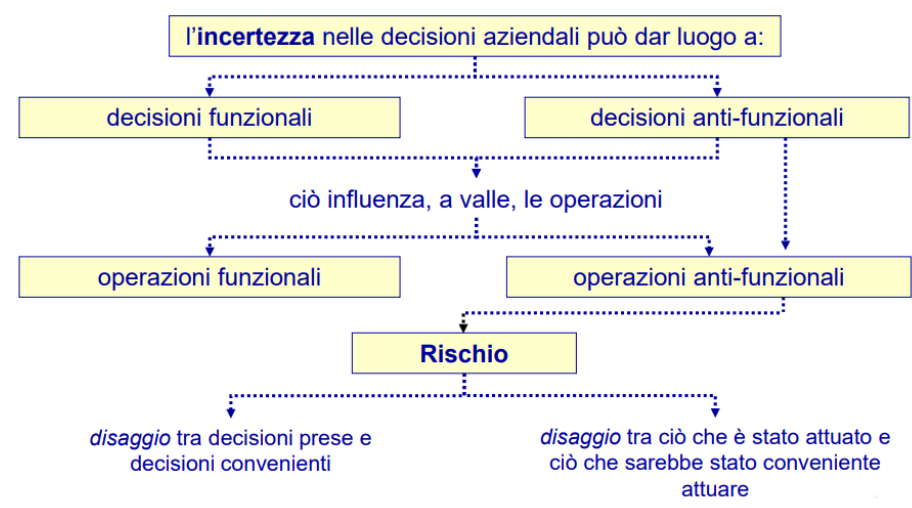


Durante le varie fasi di vita si distinguono diverse funzioni:

- **Istituzionali**
- **Di funzionamento**
- **Terminali**

**Definizione** Il collegamento e l'interdipendenza tra le funzioni dà origine ad un sistema delle funzioni che a loro volta danno origine ai processi o a combinazioni di processi.

Le decisioni portano ad una condizione di incertezza dato che non si conoscono gli eventuali effetti scaturiti da esse, la gestione stessa si svolge sempre in un clima di incertezza.



## 2.3 Figure amministrative

- **Nell'azienda individuale**

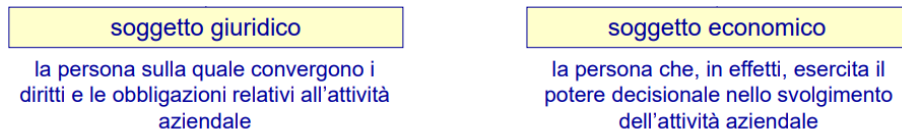
**Definizione** Il titolare/imprenditore svolge diversi ruoli:

- Concentra sulla sua persona la titolarità dei diritti e delle obbligazioni
- Sopporta il rischio
- Presta lavoro volitivo e direttivo
- Apporta il capitale
- Esercita potere decisionale

2 definizioni vengono date nel codice civile:

- Art. 2082
- Art. 2086

In un'azienda individuale esso è sia soggetto giuridico che economico.



Può però delegare il potere decisionale ad un amministratore/direttore che diventa soggetto economico.

Gli impegni di un imprenditore sono quindi:



Alcuni articoli utili (sempre cod. civ.):

- 2094
- 2095
- 2222

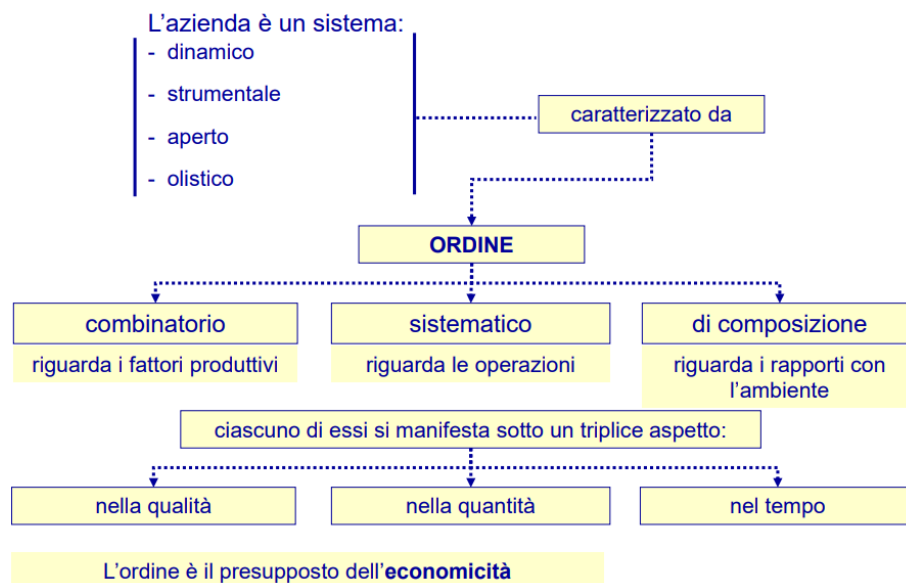
#### • Nelle società

In questo caso è presente una divisione:

- Il soggetto economico è il consiglio di amministrazione o l'amministratore delegato
- Il soggetto giuridico è la società stessa
- Il rischio resta ai soci (in base alle azioni sottoscritte)

## 2.4 Equilibrio economico

Usando un altro punto di vista si può ridefinire l'azienda:



Tutto il processo di gestione si può vedere come un insieme di flussi di energia:

- **Cessione**, acquisizione ed uso dei fattori (Costi)
- **Reintegro**, vendita del prodotto ottenuto (Ricavi)

L'equilibrio economico si verifica quando  $\text{Ricavi} \geq \text{Costi}$ , in alcuni casi i costi figurativi (interesse patrimoniale, premio-rischio, remunerazione direzionale) non vengono considerati nei fattori e vanno sommati ai costi ( $\text{Costi} + M$ ).

Inoltre è necessario che i ricavi coprano (oltre ai costi storici) il *deficit* dato dalla differenza tra i costi storici e le prospettive dei costi per l'acquisto dei nuovi fattori.

**Definizione** L'economicità è la capacità di mantenersi in equilibrio economico.

**Definizione** La redditività è la capacità di generare redditi positivi.

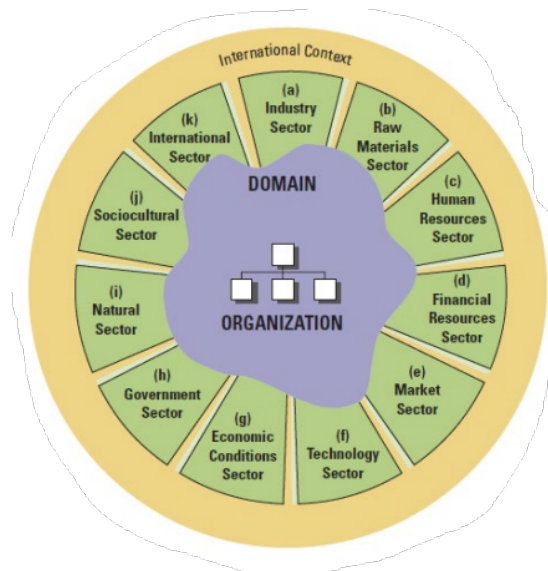
### 3 L'ambiente

**Definizione** L'ambiente esterno è costituito dall'insieme degli attori e delle forze esterne all'impresa che ne influenzano la performance.



Figura 1: Schema ambiente

Per avere una visione più approfondita l'ambiente viene diviso in settori:



Per descrivere gli eventi e i modelli dell'ambiente si individuano:

- Dinamismo
- Complessità
- Abbondanza (di risorse finanziarie)

I vari valori assunti sono correlati ai diversi gradi di incertezza che possono presentarsi:

Dinamismo\Complessità	Bassa	Alta
Basso	Bassa	Medio-bassa
Alto	Medio-alta	Alta

Tabella 1: Gradi di incertezza

Per cercare di adattarsi all'ambiente bisogna adattare la struttura interna, ci sono diversi metodi:

- Aggiungere posizioni e/o dipartimenti
- Costruire relazioni
- Differenziare/Integrare i dipartimenti

Un altro fattore importante è quanta dipendenza ci sia dalle altre organizzazioni, se la maggior parte delle risorse sono controllate da altri si presenta un problema di vulnerabilità. Per ovviare al problema bisogna cercare di controllare gli elementi dell'ambiente:

- Stabilire relazioni formali
  - Acquisire una quota di proprietà
  - Formare joint venture
  - Fare interlocking
  - Reclutare dirigenti
  - Usare PR e pubblicità
- Influenzare settori chiave
  - Cambiare luogo di attività
  - Lobbying
  - Partecipare alle associazioni di categoria
  - Attività illegittime

### 3.1 Porter

Un modello usato per rappresentare l'ambiente e conseguentemente valutare la posizione competitiva di un'azienda è quello di Porter, esso identifica 5 attori principali con le rispettive forze:

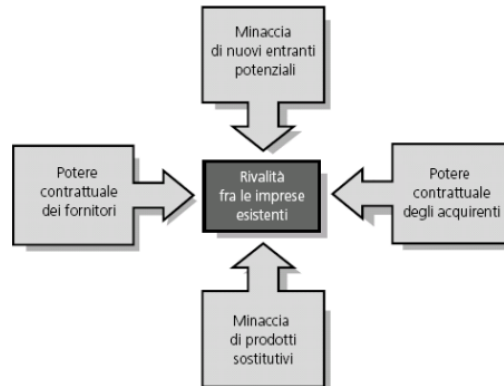


Figura 2: Modello di Porter

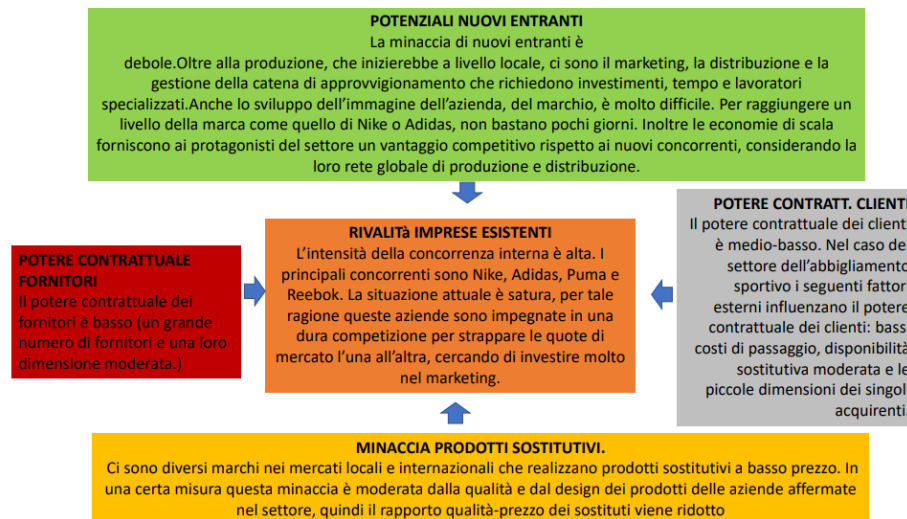


Figura 3: Esempio abbigliamento sportivo

### 3.2 Burns & Stalker, Chandler

Il modello di Burns & Stalker dimostra che l'assetto organizzativo viene influenzato dal tipo di ambiente ed il contesto in cui si trova.



In particolare:

- La struttura organizzativa dipende da:
  - Formalizzazione
  - Standardizzazione
  - Specializzazione
  - Centralizzazione
- Lo stile di direzione dipende da:
  - Modello decisionale
  - Legittimazione del potere
- I meccanismi operativi dipendono da:
  - Programmazione e controllo
  - Comunicazione
  - Gestione del personale

Il rapporto tra strategia e struttura (Chandler, 1969) dimostra, in chiave storica, come durante le diverse fasi del capitalismo e dello sviluppo industriale siano emersi dei modelli organizzativi sempre più complessi e sofisticati.



## 4 L'organizzazione

L'oggetto dell'organizzazione è il lavoro, le decisioni organizzative riguardano:

- Divisione del lavoro tra gli operatori
- Meccanismi di coordinamento
- Autonomia decisionale degli operatori
- Flussi di informazione e decisione
- Rapporto tra contributi ed incentivi



Il processo di creazione dell'assetto richiede che vengano esplicitati:

- Gli attori rilevanti
- Gli obiettivi che si vogliono raggiungere
- Il ruolo della struttura nel futuro

## 4.1 Struttura organizzativa

**Definizione** L'organigramma rappresenta visivamente un insieme di attività e processi sottostanti ad un'organizzazione.

I tipi di collegamenti presenti identificano la condivisione delle informazioni:

- **Verticali**  
Progettati per il controllo.
- **Orizzontali**  
Progettati per il coordinamento e la collaborazione.

Le strutture principalmente verticali presentano una divisione a livelli gerarchici, questo comporta un sistema decisionale centralizzato.

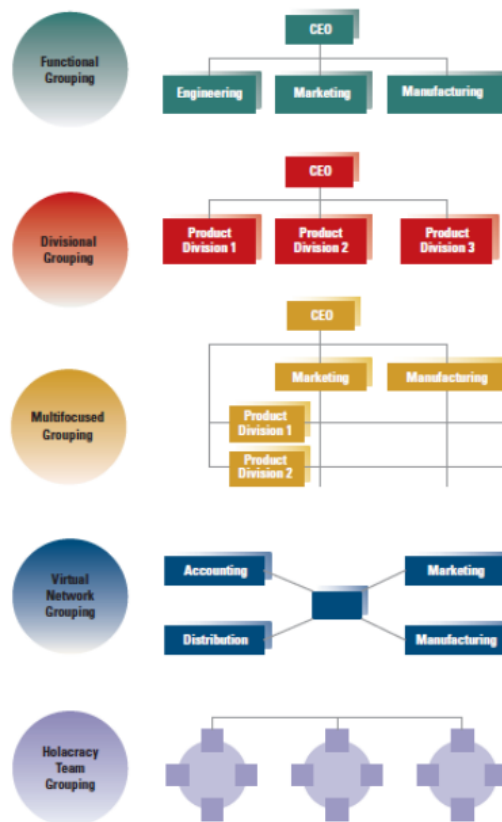
Per inserire collegamenti orizzontali si possono usare:

- Sistemi informativi
- Ruoli di collegamento
- Task force
- Integratori a tempo pieno
- Team interfunzionali

I possibili raggruppamenti per dipartimento sono:

- **Funzionale**  
Quello classico.
- **Divisionale**  
Come il precedente ma presenta una divisione per prodotti.
- **A matrice**  
Una fusione dei precedenti.
- **A rete virtuale**  
Sub-appalti di funzioni ad esterni.
- **Olocrazia**  
Spostamento all'autogestione.

Rispettivi organigrammi:



## 4.2 Approccio Razionale-Centralizzato



Il paradigma di appartenenza di questo approccio asserisce che:

- L'efficienza dell'impresa è funzione delle combinazioni tra la configurazione ambientale e quella organizzativa
- In condizioni di efficienza le due configurazioni sono correlate
- Non esiste una corrispondenza biunivoca tra tipo di ambiente e tipo di assetto, il rapporto tra i 2 è mediato dalla strategia

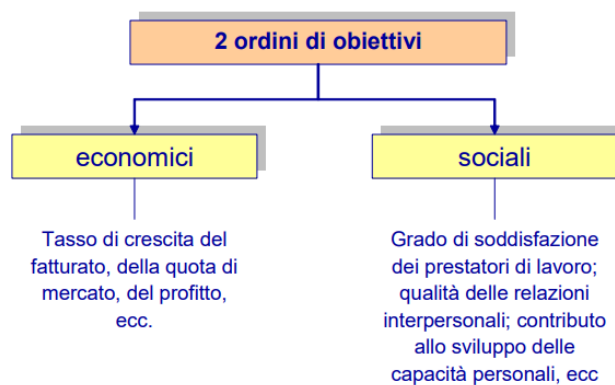
Le caratteristiche dell'assetto dipendono quindi da:

- L'ambiente operativo
- Gli orientamenti strategici
- Le tecnologie usate
- Le caratteristiche del personale

### 4.3 Equilibrio ed efficienza



Per valutare i risultati di un certo comportamento organizzativo bisogna considerare gli obiettivi voluti:

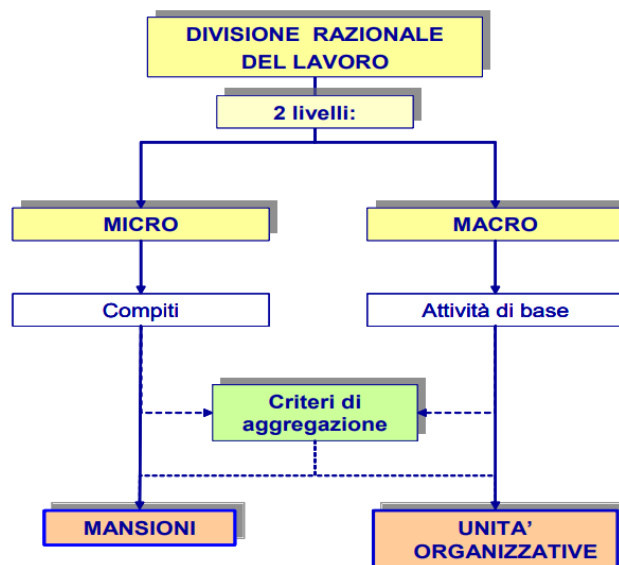


**Definizione** L'efficacia è il grado di raggiungimento degli obiettivi.

**Definizione** L'efficienza è il costo sostenuto per raggiungere un certo grado di efficacia.

**Definizione** L'economicità duratura è la capacità di soddisfare interessi istituzionali.

## 4.4 Microstruttura



**Definizione** Un compito è un insieme di attività affidate ad un individuo, può essere:

- **Formalizzabile**  
Si possono esplicitare regole/norme/procedure per svolgerlo.
- **Standardizzabile**  
Si può rendere ripetibile sempre nello stesso modo.

**Definizione** Una mansione è un insieme di compiti, ha le seguenti caratteristiche:

- Grado di varietà
- Grado di autonomia
- Grado di contribuzione
- Grado di interazione sociale

Agli estremi si individuano le mansioni ricche e quelle povere, le seconde possono essere migliorate con una riprogettazione:

- **Rotazione**
- **Allargamento**
- **Arricchimento**

## 4.5 Zero-base Review

Questo modello permette di aggregare le attività di base secondo certe logiche cercando di massimizzare l'efficienza, risulta utile anche per trovare delle soluzioni in caso di emersione di sintomi disfunzionali nell'organizzazione.

Obiettivi:

- Minimizzare i costi di coordinamento e controllo
- Massimizzare economie di scala/specializzazione

Per fare ciò si seguono i seguenti step:

1. Mappare le attività di base
2. Analizzare le interdipendenze, ci sono 3 tipi:
  - (a) Generica  $\rightarrow$  Standardizzazione (G)
  - (b) Sequenziale  $\rightarrow$  Pianificazione (S)
  - (c) Reciproca  $\rightarrow$  Mutuo aggiustamento (R)

A parità di altre condizioni quest'ultime vengono assegnate alla stessa unità.

3. Analizzare le affinità tecniche (T)
4. Analizzare le affinità di orientamento (O)
5. Definire dei *cluster* di attività
6. Controllare le nuove dimensioni

---

Esempio:

Attività	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-	R/T/O	S/O	R	G	G	G	G
2	-	-	R/T/O	G	G	G	G	G
3	-	-	-	S-R/T/O	G	G	G	G
4	-	-	-	-	S/T	G	G/O	G/O
5	-	-	-	-	-	S	S/T/O	G/T/O
6	-	-	-	-	-	-	G	G
7	-	-	-	-	-	-	-	S/O
8	-	-	-	-	-	-	-	-

In questo caso 2 cluster potrebbero essere (1,2,3),(4,5,7,8).

---

## 5 Organizzazioni Digitali e Big Data

Le organizzazioni tradizionali ("pipe") si possono rappresentare appunto come un tubo in cui entrano le materie prime ed escono i prodotti finiti.

Con l'evoluzione tecnologica sono nate nuove organizzazioni basate sulle piattaforme, esse non producono beni fisici ma fanno da tramite tra utenti e venditori, si distinguono:

- Piattaforme di scambio, interazioni 1:1 (BlaBlaCar)
- Piattaforme dei maker, interazioni 1:tanti (Youtube)

Nonostante le ovvie differenze hanno comunque bisogno di una gerarchia e delle regole anche se meno "rigide", per avere un sistema efficace bisogna seguire tre raccomandazioni:

1. Avere una cultura costruttiva
2. Investire nei talenti digitali
3. Promuovere soft skills e fare team building

**Definizione** Per Big Data si intende un qualsiasi insieme di dati di grandi dimensioni, in particolare quelli che superano i limiti tradizionali.



Figura 4: Elementi di funzionamento



L'analisi dei dati è diventata ormai di vitale importanza, un'azienda ha varie scelte per implementarla:

- Outsourcing
- Centralizzato
- Design ibrido
- Decentralizzato

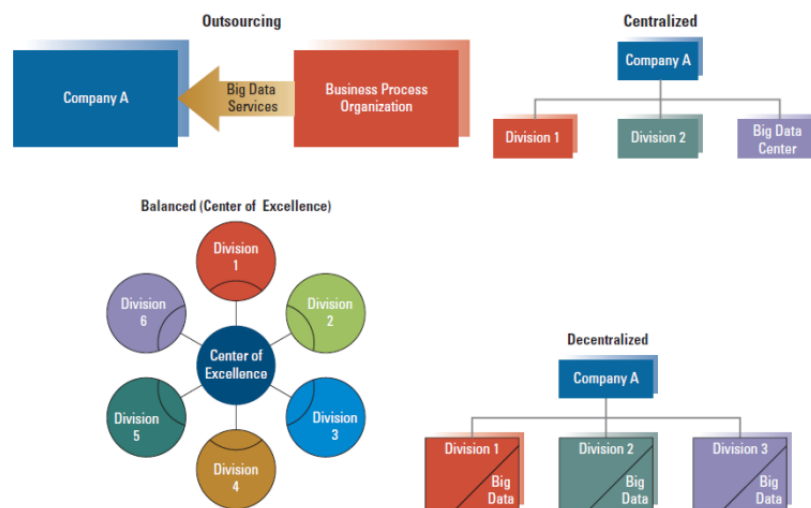


Figura 5: Rappresentazione visiva

## 6 Relazioni interorganizzative

**Definizione** Le relazioni interorganizzative sono transazioni, flussi e collegamenti tra 2 o più organizzazioni.

**Definizione** Un ecosistema organizzativo è un sistema formato dalle interazioni di un insieme di organizzazioni ed il loro ambiente.

In base al tipo di organizzazioni e relazioni si distinguono:

Rel.\Org.	Diverse	Simili
Competitive	Dipendenza dalle risorse	Ecologia della popolazione
Cooperative	Reti collaborative	Istituzionalismo

- **Dipendenza dalle risorse**

Le relazioni classiche, si cerca sempre di ridurle al minimo.

- **Ecologia della popolazione**

Basata sulla sopravvivenza, un certo cambiamento può portare alla "morte" di un'organizzazione che non riesce ad adattarsi.

- **Reti collaborative**

Le aziende si "uniscono" per diventare più competitive e condividere le scarse risorse.

- **Istituzionalismo**

L'obiettivo primario diventa la reputazione nell'ambiente esterno, si cerca quindi di raggiungere l'isomorfismo con le altre organizzazioni.

Per far ciò si usano:

- Forze **mimetiche**

Copiare le aziende di successo.

- Forze **coercitive**

Adattarsi alle aspettative dell'opinione pubblica o di altri enti.

- Forze **normative**

Essere sempre in pari con gli standard tecnologici.

## 7 Altri argomenti

### 7.1 Analisi SWOT

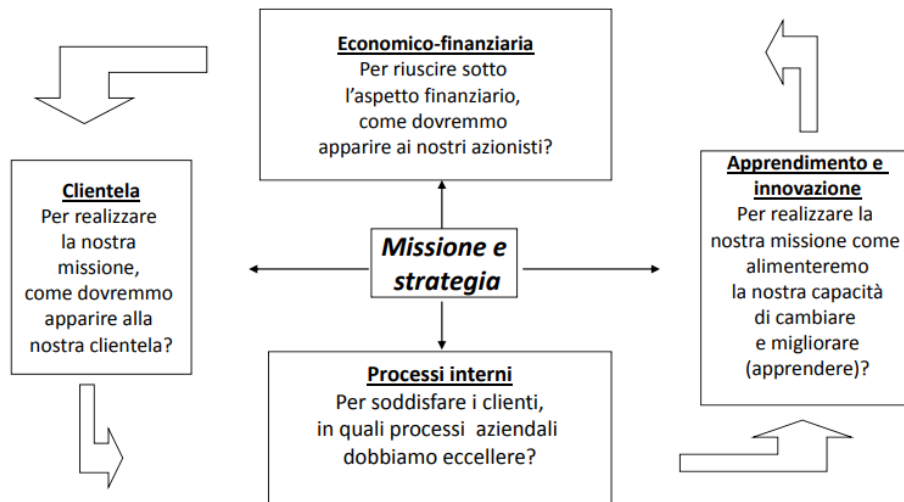
Quest'analisi permette di definire le possibilità di sviluppo di un sistema aziendale.

Internamente vanno analizzati i punti di forza e di debolezza, esternamente le opportunità ed eventuali minacce.

	Positivo	Negativo
Interno	Forze	Debolezze
Esterno	Opportunità	Minacce

### 7.2 Balanced scorecard

La Balanced Scorecard permette di tradurre la missione e le strategie usate in una serie di misure della performance, la struttura generale è la seguente:



Per ognuna delle 4 prospettive bisogna considerare:

- Obiettivi
- Target
- Indicatori
- Iniziative

### 7.3 Canvas

Questo modello permette di rappresentare visivamente come un'azienda crea, distribuisce e cattura valore per i clienti, è diviso in 9 sezioni:

1. Segmenti di clientela
2. Proposta di valore
3. Canali
4. Relazioni con i clienti
5. Flussi di ricavi
6. Risorse chiave
7. Attività chiave
8. Partner chiave
9. Struttura dei costi

### 7.4 Indicatori

**Definizione** Il patrimonio netto è una grandezza dello stato patrimoniale ottenuta tramite la differenza tra attività e passività.

**Definizione** Il totale attivo di stato patrimoniale è l'insieme di immobilizzazioni e rimanenze di magazzino.

**Definizione** Reddito operativo = Margine di guadagno.

**Definizione** Il *Return on equity* è la redditività del capitale proprio aziendale, permette di capire quanto un'azienda sia profittevole:

$$\frac{\text{Utile}}{\text{Patrimonio netto}} * 100$$

**Definizione** Il *Return on investment* è la redditività del capitale investito, analizza quanto gli investimenti fatti possano generare reddito:

$$\frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Totale attivo}} * 100$$