

Appunti Economia ed Organizzazione Aziendale

Luca Seggiani
2025

1 Lezione del 26-02-25

1.1 Introduzione al corso

L'economia riguarda il modo in cui i soggetti economici giungono a compiere scelte ottime in presenza di beni scarsi. Tratta di attività di **produzione, scambi e consumo di beni** atti a **soddisfare bisogni** della società. Le variabili su cui agire sono quindi:

- Quali bene produrre o consumare;
- Come produrli (metodi di produzione, ripartizione delle risorse);
- Per chi produrli (mercati).

Ci sono due approcci principali al problema:

- **Macro economia:** fenomeni a livello di sistema come sviluppo, occupazione, inflazione, ecc...
- **Micro economia:** modelli di comportamento per produttori e consumatori, forme di mercato, ecc...

L'economia aziendale presenta un approccio dal basso all'economia, trattando la nascita, la struttura e lo sviluppo di un'impresa. In questo gli è richiesto di trattare oltre i meri obiettivi economici dell'impresa, ma anche la sua struttura, la sua organizzazione interna e i rapporti sociali (dipendente - datore di lavoro, manager - impiegato, ecc...) che si formano al suo interno.

2 Lezione del 27-02-25

2.1 Introduzione all'economia

Abbiamo visto come l'economia tratta dell'interazione economica fra diversi **soggetti** o **enti** all'interno di diversi **sistemi economici**. Questi possono essere *privati, aziende*, come ancora enti di varia natura se non addirittura interi *stati*.

Il comportamento di ogni soggetto è determinato dal suo particolare modo di vedere e agire la realtà circostante, cioè da dei particolari *assunti* o **paradigmi**. I paradigmi dei soggetti influenzano il sistema economico a cui appartengono, e viceversa. Proprio per questo motivo, storicamente si sono sempre formati innumerevoli sistemi economici, come innumerevoli erano gli assunti dei soggetti che vi appartenevano.

L'obiettivo principale dell'economia è quindi di comprendere il comportamento di questi soggetti all'interno di un dato sistema economico, inteso come la loro azione su determinati *mezzi di produzione*, in presenza di **beni scarsi** (come li avevamo definiti in ricerca operativa, *risorse limitate*). Una volta comprese questo tipo di dinamiche, si possono ricavare **strumenti** che ci aiutino a fare scelte economiche migliori (più efficienti, più informate, ecc...).

2.1.1 Economia politica

Una branca dell'economia che non considereremo in particolare è l'**economia politica**. Questa tratta del comportamento di una vasta quantità di individui, a livello statale o oltre. Per questo, si dice un approccio **top-down**.

Inoltre, non si premette di osservare il funzionamento interno dei soggetti economici, e quindi ad esempio di osservare la struttura delle imprese. Per questo viene detto anche un approccio **black box** (a *scatola nera*).

2.1.2 Economia aziendale

L'economia aziendale, come abbiamo detto, sceglie il percorso inverso: arriva alla comprensione di un sistema economico studiando la struttura e l'organizzazione delle imprese che si trovano al suo interno. Questo lo rende un approccio **bottom-up**.

2.1.3 Paradigmi

Il modo di porsi di fronte a un problema (*mentalità*) è definito, come abbiamo detto, *paradigma*. La *propensione* è la tendenza di dare a priori un certo peso a diversi aspetti del problema da risolvere. Possiamo assumere 3 tipi di mentalità rispetto alla gestione dell'impresa:

- **Tecnico-produttiva**: tipica di chi si occupa del lato tecnico (e.g. ingegneri). Unilaterale, tende al mantenimento dello *status quo*: una strategia che si dimostra vincente non viene cambiata. Eccezione sono le **start-up**, dove una mentalità tecnico-produttiva può portare a cambiamenti e innovazioni.
- **Finanziaria**: ancora unilaterale, entra in gioco in periodi di **abbondanza** o **scarsità**, rispettivamente incentivando la tendenza a *spendere* o a *contrarre* le spese;
- **Economica**: cerca di unire gli approcci tecnico-produttivi e finanziari.

3 Lezione del 05-03-25

3.1 Modello di business

L'agente principale che prendiamo in osservazione durante il corso è l'**impresa**, nella sua organizzazione e nella sua attività commerciale e finanziaria. L'impresa rappresenta a tutti gli effetti un **sistema**, che interagisce con l'esterno ottenendo qualcosa, e restituendo da parte loro qualcos'altro.

L'impresa interagisce quindi coi **mercati** scambiando merci (coi fornitori), prodotti (coi clienti), titoli di vario tipo e in generale denaro. Avrà bisogno di **capitale**, che si procurerà tramite *scelte finanziarie* (mezzi propri e finanziamenti). Sfrutterà il capitale così ottenuto per cimentarsi nella **produzione** di un bene (un **prodotto**) da metter in commercio.

Nella *costituzione* dell'impresa sarà necessaria un *idea* di impresa, nonché decisioni riguardo alla merce prodotta, quindi al *mercato target*, al *sistema di offerta* e alla struttura interna (**organizzazione aziendale**).

Dall'esterno agiranno sull'impresa varie *forze macroeconomiche*, nonché l'attività dello **stato** (imposte, ecc...), le *forze di mercato* e i *trend socio-economici*. Le imprese saranno poi in **concorrenza**, sia questa diretta, indiretta o potenziale, fra di loro.

3.1.1 Mercati finanziari

Una delle categorie di mercati con cui interagisce l'impresa è rappresentata dai **mercati finanziari**. Questa interazione viene fatta attraverso gli **strumenti finanziari** (obbligazioni, azioni, mutui, ecc...). In particolare, azioni e obbligazioni vengono comprate e vendute sul **mercato mobiliare**, solitamente detto *borsa*.

3.2 Capitale

L'obiettivo principale dell'impresa è quello dell'ottenimento del **capitale**. Questo può derivare da:

- **Capitale proprio** dell'imprenditore o di eventuali **soci** disposti ad unirsi al supporto dell'idea di business, viene detto anche **capitale di rischio**, in quanto non ha alcuna garanzia di essere recuperato nel caso del fallimento dell'impresa. Di contro, i soci hanno **diritto residuale**, cioè di suddividersi ciò che residua a soddisfacimento di tutti gli altri debiti.

In termini contabili un sottoinsieme del capitale proprio viene definito **capitale sociale**, cioè l'insieme dei *conferimenti* effettuati dai soci durante la costituzione o in momenti successivi della vita dell'impresa.

Altre fonti di capitale proprio sono rappresentate anche dall'**utile**, cioè dal risultato delle attività dell'impresa.

- **Capitale di terzi** dei *finanziatori*, viene detto anche **capitale di credito**, in quanto i finanziatori hanno diritto alla sua restituzione anche nel caso di fallimento, oltre che ad un **interesse** che l'impresa paga per il capitale che il finanziatore non spende personalmente, ma gli mette a disposizione. I finanziatori rappresentano per noi dei **creditori**, cioè abbiamo per loro un **debito**.
- **Crowdsourcing**.

3.2.1 Obbligazioni e azioni come fonti di capitale

Le **obbligazioni** rappresentano quindi un tipo di *capitale di credito*, cioè dei prestiti che l'impresa si impegna a rimborsare al finanziatore con un certo interesse. Le obbligazioni sono poi **titoli di credito** (cambiali, assegni, ecc...), con le loro regole proprie che determinano le modalità secondo le quali possono essere immesse nel mercato.

Le **azioni** sono invece un tipo di *capitale di rischio*. L'azione consiste per gli acquirenti in un versamento da parte dell'impresa di **dividendi**, ricavati dall'attività della stessa, e legati alla relazione dell'azionista con la stessa.

3.2.2 Note sui tipi di società

Notiamo che solo alcuni tipi di società (S.p.A., *Società per Azioni* o S.a.p.a. (*Società in accomandita per azioni*)) possono emanare azioni. Le S.r.l. *Società a responsabilità limitata* e le società di persone detengono invece **quote di capitale**.

In particolare, le S.p.A., le S.a.p.a. e le S.r.l. rappresentano **società di capitali**, mentre le società di persone sono ulteriormente divise in S.n.C. (*Società in nome Collettivo*), S.s. (*Società semplice*) e S.a.s (*Società in accomandita semplice*).

Si ha quindi la divisione:

- Società di capitali:

- S.p.A. - Società per Azioni;
- S.a.p.a. - Società in accomandita per azioni;
- S.r.l. - Società a responsabilità limitata.
- Società di persone:
 - S.n.c. - Società in nome collettivo;
 - S.s. - Società semplici;
 - S.a.s. - Società in accomandita semplice.

3.3 Produzione

La società in disponibilità di liquido (capitale proprio e di terzi) dovrà effettuare **operazioni di acquisto** dei cosiddetti **fattori produttivi**, che distinguiamo in:

- **Fattori produttivi pluriennali**, stabilimenti, automezzi, strumentazioni, ecc...
- **Manodopera**, cioè il *lavoro* dei dipendenti;
- **Fattori produttivi di esercizio**, cioè *merci, materia prima*, o ancora *materia sussidiaria*, ecc...

Notiamo che i fattori produttivi di esercizio contribuiscono totalmente al valore di un prodotto, mentre i fattori produttivi pluriennali vi contribuiscono solo parzialmente (la stessa fabbrica produce più di un prodotto all'anno). Il processo di ripartizione di un costo pluriennale sul consumo fatto in un periodo di tempo (solitamente un anno) viene detto **ammortamento**.

Nell'operazione di acquisto l'impresa crea un **debito** dei fornitori dei fattori produttivi. Questo debito si distingue dal debito che abbiamo con i finanziatori in quanto rappresenta **debito di funzionamento** o **debito commerciale**. La presenza di debiti commerciali è fisiologica all'attività dell'impresa, in quanto è necessaria alla produzione e vendita del prodotto.

Una volta che si è in possesso delle liquidità, e quindi dei fattori di produzione, si procede con la produzione vera e proprio del prodotto da mettere in commercio.

Nelle **imprese manifatturiere** è tipica una *trasformazione fisica* dei fattori produttivi di esercizio.

Le **imprese commerciali** effettuano invece *trasformazioni economiche* (e.g. di denaro o merci) nel *tempo* e nello *spazio*, traendo guadagno da fattori come l'interesse o la rivendita di merci in veste di intermediari fra produttori e consumatori.

3.4 Vendita

Il prodotto ultimato verrà venduto nei **mercati di sbocco**, che possono essere:

- **B2B**, *Business-to-Business*: da imprese ad altre imprese, ad esempio componenti (**prodotti intermedi**) che verranno assemblati da altre imprese;
- **B2C**, *Business-to-Consumer*: dall'impresa al consumatore, di **prodotti finali**.

Durante la fase di vendita si può creare un'altro tipo di debito, cio il **credito commerciale** dei clienti nei confronti dell'impresa.

3.5 Gestione

L'insieme di passaggi che abbiamo visto finora (finanziamento, produzione e vendita) formano il **ciclo operativo della gestione** dell'impresa. La **gestione** d'impresa è l'insieme delle operazioni che le persone operanti nell'impresa compiono (sia decisioni che azioni) tramite i fattori produttivi a disposizione per svolgere le attività che l'impresa ha definito.

Le operazioni di gestione **ordinaria** sono ciò che l'impresa fa su base quotidiana: **acquisto** → **produzione** → **vendita**, supportate da finanziamento **attinto** (mercati finanziari) e finanziamento **concesso**.

In particolare, chiamiamo operazioni di gestione ordinaria **esterna** quelle operazioni che ci mettono in contatto con terzi. Sono di questo tipo tutte le operazioni tranne la produzione. La produzione è quindi l'unica operazione che, dal magazzino di ingresso al magazzino di uscita, non mette l'impresa in contatto con i terzi. Le operazioni di gestione ordinaria esterna sono quindi quelle che riguardano anche la **contabilità** e quindi il **bilancio**, cioè la valutazione dei flussi di denaro in entrata e in uscita.

3.6 Soggetti dell'impresa

L'impresa coinvolge una vasta gamma di soggetti, primi fra tutti gli **stakeholder** (portatori di *interesse*), cioè coloro che costituiscono il **soggetto economico** di influenza sull'impresa. Questi possono essere:

- I soci;
- I finanziatori;
- Manager e dipendenti;
- I clienti;
- Lo stato;
- I concorrenti;
- La comunità sociale.

In particolare, gli **shareholder** sono rappresentati dai soci e dagli azionisti (di maggioranza/minoranza), cioè da chi ha fornito capitale di rischio all'impresa.

Il **soggetto giuridico** è invece rappresentato dalla persona fisica o giuridica che assume la titolarità dell'impresa.

I soggetti dell'impresa hanno fra di loro responsabilità diverse per quanto riguarda l'attività e le responsabilità cui deve render conto l'impresa. Ad esempio, come avevamo detto, i titolari di obbligazioni avranno diritti a restituzioni, mentre gli azionisti non avranno lo stesso diritto. Di contro, il capitale proprio degli shareholder, essendo loro privato, non potrà essere usato per il rimborso di rischi andati in fallo (mentre lo stato potrà procedere per quanto riguarda titoli di credito regolamentati).

3.7 Struttura dell'impresa, organigramma

A livello formale la struttura dell'impresa è solitamente data dal suo **organigramma**, che ci dà informazioni di livello strutturale e formale, ma non delle interdipendenze informali fra i suoi elementi.

Di base, consultando l'organigramma potremo stabilire chi comanda e chi è sottoposto, ma ad esempio non potremo comprendere relazioni fra elementi costruite all'esterno della struttura propria dell'impresa.

4 Lezione del 06-03-25

4.1 Diritto delle società

Il **diritto** è un termine usato con due accezioni differenti:

- La prima accezione intende il diritto come il complesso delle **norme giuridiche** che regolano la vita dei membri di una comunità, quindi l'**ordinamento giuridico**. In questo viene detto anche **diritto oggettivo**;
- La seconda accezione intende il diritto come la facoltà (o il potere) garantito dall'*ordinamento giuridico* ad un soggetto. In questo viene detto anche **diritto soggettivo**.

L'ordinamento giuridico si divide ulteriormente in:

- **Diritto privato**: è l'insieme delle norme giuridiche che regolano i rapporti fra i *privati*: questi possono essere rappresentati da *atti personali* (**diritto civile**) o *atti di commercio* (**diritto commerciale**);
- **Diritto pubblico**: ha per oggetto il funzionamento dello stato e degli *enti territoriali*, e i rapporti che questi hanno con i cittadini.

Il diritto commerciale si divide poi ulteriormente in innumerevoli categorie, fra cui:

- Diritto societario;
- Diritto fallimentare;
- Antitrust;
- Diritto del lavoro;
- ecc...

A noi in particolare sarà di interesse il diritto oggettivo, privato, commerciale e societario.

4.1.1 Norme giuridiche

Una norma giuridica rappresenta una regola di condotta, o comunque un precetto che stabilisce un comportamento condiviso da una comunità. Le norme sono contenute solitamente in testi, detti **testi normativi**. I testi normativi rappresentano le **fonti del diritto**. L'ordine di importanza delle fonti del diritto è determinato dalla **gerarchia delle fonti**:

- Norme di **primo livello**: la costituzione e le leggi costituzionali, i regolamenti comunitari;
- Norme di **secondo livello**: le leggi dello stato (fatte dal *parlamento*), i decreti legge (fatti dal *governo* e temporanei) e i decreti legislativi (fatti sempre dal *governo*, ma su delega del *parlamento*), il referendum abrogativo;
- Norme di **terzo livello**: regolamenti governativi e degli enti locali, usi e consuetudini.

4.1.2 Giurisprudenza

La **giurisprudenza** è la disciplina che studia il diritto e la sua *interpretazione*. La **dottrina giuridica** è invece l'attività di studio scientifico del diritto.

Gli organi giudicanti dello stato (la magistratura) interpreta e applica le leggi, processo da cui risultano le **sentenze**. Esistono in questo 2 sistemi:

- **Common law**: le sentenze dei tribunali fanno *precedente* e vengono prese ad esempio;
- **Civil law**: si basa invece principalmente su codici prestabiliti e non sentenze precedenti.

Il **diritto societario** è definito con leggi e raccolte di leggi (detto **codice civile**). Il codice civile distingue diversi tipi di imprese in base a 3 criteri:

- **Oggetto** dell'impresa (imprenditore agricolo, imprenditore commerciale, ecc...);
- **Dimensione** dell'impresa (piccolo imprenditore, grande imprenditore, ecc...);
- **Natura del soggetto** che esercita l'impresa (impresa individuale, collettiva, ecc...).

Non si trova quindi nel codice civile una definizione propria di *impresa*, ma di **imprenditore**: è imprenditore chi esercita **professionalmente un'attività economica organizzata** al fine della **produzione** e dello **scambio** di **beni** o **servizio**.

Dove:

- **Organizzata** rappresenta l'impiego coordinato di fattori produttivi propri o altrui;
- **L'economicità** riguarda il metodo con cui l'attività è svolta;
- E **professionalità** rappresenta l'esercizio abituale dell'attività produttiva.

Questa definizione è quella del codice civile, e differisce quindi da quella che si può trovare nel diritto tributario, ecc...

Si trova poi una definizione di **azienda**, cioè l'insieme dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa.

I requisiti *civilistici* dell'imprenditore sono quindi quelli dello svolgimento di un **attività produttiva**, che come abbiamo visto è alla base dell'impresa.

5 Lezione del 12-03-25

Proseguiamo quindi lo studio dal punto di vista giuridico della figura dell'*imprenditore*, e quindi dell'*impresa*.

5.1 Statuto dell'imprenditore

L'obiettivo del testo giuridico che regola l'impresa, cioè lo **statuto dell'imprenditore**, è quello di definire il *perimetro* all'interno del cui l'impresa può muoversi.

Bisogna innanzitutto distinguere l'**oggetto** dell'impresa in:

- Impresa commerciale (cioè tutto ciò che non è agricolo);
- Impresa agricola.

Si può poi distinguere la **dimensione** dell'impresa:

- Piccola impresa;
- Medio/grande impresa.

Infine, si può distinguere sulla natura del **soggetto**:

- Impresa individuale;
- Impresa collettiva, che si divide a sua volta in:
 - Impresa societaria;
 - Impresa pubblica;
 - Fondazioni e associazioni.

5.1.1 Registro delle imprese

Il **registro delle imprese** è uno strumento, istituito dalle camere di commercio (enti pubblici locali non territoriali, dotati di autonomia funzionale), che tiene conto di tutti gli *atti* (costituzione dell'impresa, richieste di finanziamento da terzi, ecc...) e i *fatti* riguardanti le imprese iscritte. Dal registro delle imprese si può attingere ai *prospetti ufficiali* dell'impresa (bilanci, storici, ecc...) sotto versamento di una certa somma. L'iscrizione è solitamente **dichiarativa**, anche se in alcuni casi è *costitutiva* (S.p.A.) o solamente *pubblicitaria* (piccoli imprenditori).

L'esistenza di un registro delle imprese ha diversi effetti dal punto di vista legale:

- I fatti dichiarati pubblicamente sono assunti noti da terzi;
- Di contro, i fatti non dichiarati non sono opponibili a terzi (a meno di non dimostrarne la conoscenza).

5.1.2 Scritture contabili

Le scritture contabili sono documenti che contengono i singoli atti dell'impresa, che l'impresa è obbligata a tenere (e conservare per una durata di 10 anni). Queste includono:

- Tutte le scritture richieste dalla natura e dalla dimensione dell'impresa (libro mastro, di cassa, di magazzino, ecc...);
- **Libro giornale**: registro cronologico-analitico;
- **Libro degli inventari**: registro periodico-sistematico;
- **Originali** della corrispondenza commerciale ricevuta e **copie** di quella spedita.

Gli effetti legali delle scritture contabili sono considerevoli in quanto queste rappresentano prova, con efficacia **probatoria**.

5.1.3 Ausiliari dell'imprenditore

Gli ausiliari dell'impresa sono divisi in due categorie:

- **Ausiliari subordinati:** cioè subordinati all'imprenditore da un rapporto di lavoro. Questi possono essere:
 - **Institori:** coloro che sono preposti dal titolare all'esercizio dell'impresa commerciale, stanno all'*interno* della gerarchia organizzativa in ruoli abbastanza stabili, e solitamente dotati di un certo potere;
 - **Procuratori:** svolgono sempre l'opera di esercizio dell'impresa, ma sono sottoposti agli institori, e legati al titolare da un rapporto di **procura** (più flessibile rispetto al ruolo gerarchico degli institori). Questo significa che il loro potere non deriva dalla loro posizione gerarchica, ma solo dal rapporto di procura col titolare;
 - **Commessi:** compiono gli incarichi gli atti che ordinariamente comporta la specie di operazioni delle quali sono incaricati.
- **Ausiliari autonomi:** chiamati informalmente *partite IVA*, legati all'imprenditore da un rapporto di prestazione d'opera (restano quindi indipendenti).

Gli ausiliari possono concludere affari con terzi per conto dell'imprenditore, e quindi si pone il problema della **rappresentanza**. In generale si richiede il conferimento della **procura**, cioè il potere di rappresentanza esiste nei limiti fissati dalla procura.

Una regola speciale è rappresentata dalla **rappresentanza commerciale**: gli ausiliari subordinati sono automaticamente investiti dal potere di rappresentanza, per la sola natura della loro attività. Chiaramente, ogni figura ha il suo livello di rappresentanza (il commesso avrà meno potere di rappresentanza di un procuratore o un institore).

5.2 Azienda

Fino ad ora abbiamo parlato d'impresa, e di riflesso della figura dell'imprenditore. Vediamo adesso alla definizione dell'**azienda**, intesa come *il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore all'esercizio dell'impresa*.

In questo, ad esempio, i **liberi professionisti** non possono considerarsi azienda, in quanto il libero professionista stesso non è imprenditore: diventa tale solo nel caso in cui svolga un'attività che di per sé è un'attività d'impresa, e non la sua sola prestazione intellettuale.

Si possono quindi distinguere 3 segni distintivi dell'azienda:

- **Ditta:** il nome sotto il quale l'imprenditore esercita l'attività d'impresa. E' un segno necessario, e deve rispettare 2 principi: **verità** e **novità**.

Si applica in questo caso di sole imprese individuali. Nel caso di imprese societarie si parla invece di **ragione sociale** (società di persone, deve contenere il nome di almeno un socio a responsabilità illimitata) o **denominazione sociale** (società di capitali, non ha limitazioni riguardanti i nomi dei soci).

Dovrà quindi contenere il cognome o la sigla dell'imprenditore (altrimenti si considera irregolare e rientra nei segni distintivi atipici). La ditta può inoltre rimanere dopo la cessione dell'attività a terzi, in quanto il principio di verità non viene invalidato (questo non significa che la ditta non può comunque essere cambiata);

- **Insegna:** segno distintivo del locale nel quale si svolge l'attività di imprenditore, può corrispondere o non corrispondere alla ditta. Deve avere **liceità, veridicità ed originalità**;
- **Marchio:** segno distintivo del prodotto o del servizio fornito dall'impresa. Qui si può distinguere in:
 - **Marchio di fabbrica:** apposto dal produttore;
 - **Marchio di commercio:** apposto da colui che commercializza il prodotto;
 - **Marchio di forma:** il marchio può essere rappresentato da diverse qualità, tra cui una sigla, un motto, un'immagine, un *jingle* musicale o la *forma* stessa del prodotto distinguiamo infatti marchi **denominativi, figurativi o misti**;

I requisiti del marchio sono **originalità, novità, conformità** e la non violazione dei diritti esclusivi di terzi (ad esempio, i **diritti d'autore**).

Il **diritto all'uso** del marchio da parte di un'azienda si acquista con:

- **Registrazione** del marchio, i marchi celebri sono più protetti. Un marchio si può perdere per **volgarizzazione**, cioè quando diventa una parola di uso comune;
- **Uso di fatto**.

Il marchio può infine essere ceduto, concesso in licenza o in merchandising.

5.2.1 Diritti di privativa

I diritti di privativa sono la categoria di cui fanno parte il **diritto di autore**, il **diritto di inventore** e il **brevetto**.

- **Diritto d'autore:** si applica a beni immateriali (opere dell'ingegno di carattere creativo), e si distinguono nel:
 - **Diritto morale** d'autore, cioè la paternità dell'opera;
 - **Diritto patrimoniale** d'autore, cioè il diritto di pubblicare l'opera e utilizzarla economicamente.
- **Diritto d'inventore:** si tratta di idee creative che appartengono al campo della tecnica. E' caratterizzato da **industrialità, liceità**, e infine **novità intrinseca** e **novità estrinseca**, cioè rispettivamente la capacità di incrementare il patrimonio tecnico presente (*intrinseca*) e la mancata divulgazione (*estrinseca*);
- **Brevetto:** mezzo attraverso il quale si rende *invenzione* ciò che prima era pubblico dominio, e quindi permette all'inventore di capitalizzare sulla sua opera. Decade, può essere espropriato e concesso in licenza, ed è trasferibile *inter vivos* o *mortis causa*.

5.3 Società

Entriamo quindi nel dettaglio delle società, cioè delle imprese collettive. In particolare, una società è un contratto, attraverso il quale *due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili*.

Il *conferimento* rappresenta le prestazioni in cui le parti della società si obbligano. Dal punto di vista pratico, questo è rappresentato semplicemente da mezzi finanziari, o mezzi di produzione, immobili, credito, ecc... Il conferimento del lavoro (**socio d'opera**) varia invece di società in società. L'*esercizio in comune* è preordinato alla realizzazione di un risultato unico, nella prospettiva della *divisione degli utili*.

5.3.1 Scopo della società

Si può distinguere in diverse categorie di scopo della società:

- **Lucrativo:** svolgimento dell'attività d'impresa per *produrre utile* (**lucro oggettivo**) destinato ad essere diviso fra i soci (**lucro soggettivo**);
- **Mutualistico:** tipico delle *società cooperative*, atto a fornire beni o servizi od occasioni di lavoro, direttamente ai soci, a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero sul mercato;
- **Consortile:** vantaggio patrimoniale diretto, riguarda i consorzi fra due o più imprese.

5.3.2 Tipi di società

Ripercorriamo quindi i vari tipi di società:

- **Lucrative:**
 - **Società di persone:**
 - * Società semplice (S.s.) (solo agricole);
 - * Società in nome collettivo (S.n.c.);
 - * Società in accomandita semplice (S.a.s.).
 - **Società di capitali:**
 - * Società in accomandita per azioni (S.a.p.a.);
 - * Società per azioni (S.p.A.);
 - * Società a responsabilità limitata (S.r.l).
- **Mutualistiche:**
 - **Società cooperative:**
 - * Società cooperativa a responsabilità limitata;
 - * Società cooperativa a responsabilità illimitata;
 - Mutue assicuratrici.
- **Consortile:** ne possono far parte tutti i tipi tranne la società semplice.

Inoltre possiamo distinguere tra società **for profit** e **not for profit**, nonché la categoria ibrida delle *società benefit*.

Nelle società in *accomandita* (S.a.s. e S.a.p.a.), si può distinguere fra soci **accomandanti** e soci **accomandatari**. I *soci accomandanti* sono del tutto identici ai soci delle **società di persone**, mentre i *soci accomandatari* sono del tutto identici ai soci delle **società di capitali**.

Una delle differenze fra le società di persone e di capitali è rappresentata dalla **personalità giuridica**. Le società di capitali hanno personalità giuridica: risponde la società con il proprio capitale, mentre nelle società di persone rispondono i soci con il *loro* capitale.

Fondamentalmente il patrimonio dei soci e il patrimonio della società nelle società di capitali sono fra di loro completamente separati: i creditori personali non possono aggredire il patrimonio sociale, e viceversa i creditori sociali non possono aggredire il patrimonio personale.

Nelle società di persone vale invece l'**autonomia patrimoniale**, che possiamo intendere come una versione più debole della personalità giuridica. In questo caso i creditori della società non possono comunque aggredire *direttamente* il patrimonio personale dei soci, quando questi sono illimitatamente responsabili (*beneficio di escussione*). I creditori personali possono invece, solo nelle società semplici, chiedere la liquidazione della quota in società dei loro debitori, cioè che questa venga venduta. Negli altri tipi di società, ai soci a responsabilità limitata si può chiedere soltanto il *sequestro conservativo* in caso di liquidazione (per altri motivi) della società.

I patrimoni dei soci e della società nel caso delle società di persone sono quindi *relativamente* separati fra di loro: esistono modalità secondo le quali possono finire a mescolarsi.

6 Lezione del 13-03-25

Riprendiamo la trattazione dei tipi di società.

6.0.1 Responsabilità

E' importante distinguere fra i diversi tipi di responsabilità che possono avere i soci nei diversi tipi di società:

- Responsabilità **illimitata**, tipica delle società di persone, rappresenta responsabilità piena per le obbligazioni sociali, spesso anche *solidale* (obbligazioni pagate in solido da tutti i soci);
- Responsabilità **limitata**, tipica delle società di capitali, rappresenta responsabilità nelle obbligazioni aziendali fino alla quota conferita dal socio.

Le società "ibride" (S.a.s. e S.a.p.a.) hanno delle leggere divergenze. In questo tipo di società esistono due tipi di soci, gli **accomandatari**, che hanno responsabilità illimitata, e gli **accomandanti**, che hanno responsabilità limitata alla quota conferita.

La responsabilità di un socio è spesso legata alla sua qualità di **amministratore**. Nelle S.n.c. tutti i soci sono illimitatamente responsabili allo stesso modo, e considerati amministratori. Nelle S.a.s., chiaramente, i soci accomandatari saranno considerati amministratori, mentre i soci accomandanti no. Una divisione simile, fra soci amministratori e non, può trovarsi anche nella S.s.

6.0.2 Organizzazione corporativa

Nelle società cooperative e nelle società di capitali deve esistere un'organizzazione di tipo **corporativa**, costituita da (ma non limitata a):

- L'assemblea dei soci;

- Consiglio di amministrazione;
- Collegio sindacale.

Questo è vero per S.p.A. e S.a.p.a., mentre nelle S.r.l. non è obbligatorio disporre di un collegio sindacale.

Il funzionamento di questi organi è dominato dal principio maggioritario, e il oscio, in quanto tale, non ha alcun potere diretto di amministrazione e controllo.

Il **management** si distingue dall'amministrazione in quanto è effettivamente formato da *dipendenti* dei soci. Questo significa che management e amministrazione non spesso condividono le stesse intenzioni (la faccenda si complica oltre se si pensa alle diverse impostazioni delle società, ad esempio si consideri la differenza fra una società per azioni e una società di famiglia rispetto agli interessi dei soci stessi).

Nelle società di persone non è invece prevista alcuna organizzazione di tipo corporativo, in quanto abbiamo detto i soci vengono considerati amministratori.

Iniziamo quindi a vedere nel dettaglio le società che ci interesseranno, quindi le società di capitali.

6.1 Società per azioni

La società per azioni è una società di capitali dove i soci vengono rappresentati dagli azionisti (le quote di partecipazione sono azioni). In quanto società di capitali, alle obbligazioni risponde solo la società con il suo capitale (*personalità giuridica*), e viceversa la società non risponde alle obbligazioni personali dei soci. E' obbligatoria l'organizzazione cooperativa (in quanto i soci non sono amministratori), ed è previsto un capitale sociale minimo di 50.000 €.

6.1.1 Costituzione

Per la costituzione di una S.p.A. servono 2 documenti:

- **Atto costitutivo:** il contratto in cui i soci manifestano la volontà di dare vita al rapporto sociale;
- **Statuto:** riporta le norme di funzionamento della società.

Esistono due modalità per la stipulazione dell'atto costitutivo:

- **Simultanea:** tutte le parti costituiscono la società di fronte ad un notaio;
- **Per pubblica sottoscrizione:** la società viene costituita al termine della raccolta iscrizioni.

L'atto costitutivo dovrà essere depositato poi entro 20 giorni al registro delle imprese, con iscrizione.

Le condizioni per la costituzione sono:

- La sottoscrizione per intero del capitale sociale;
- Versamento di almeno il 25% dei conferimenti in denaro presso un istituto di credito.

6.1.2 Organi sociali

Vediamo quindi quali sono gli organi sociali della S.p.A.

- Gli **amministratori** possono essere soci o non soci, può esserci un amministratore unico o una loro pluralità (a formare il consiglio di amministrazione), e possono esistere uno o più organi delegati nel consiglio di amministrazione nel caso questo esista, fra cui:
 - Comitato esecutivo;
 - Amministratori delegati.

L'amministrazione si occupa di gestione ordinaria (la gestione *straordinaria* spetta ai soci).

7 Lezione del 19-03-25

Riprendiamo la discussione delle società di capitali, e in particolare delle S.p.A.

7.0.1 Assemblea

I soci si costituiscono in **assemblea**, che può essere *ordinaria* o *straordinaria* (ad esempio, è straordinaria l'assemblea che si costituisce in fase di liquidazione, ma non lo è quella che si costituisce in fase di cessione).

I soci dell'assemblea, che si convoca nella sede legale, con presenza del presidente (solitamente il presidente della società), non è considerata valida alla prima convocazione se si presenta il meno del 50% (al minimo, può essere alzato da statuto) della quota sociale (si guarda alle *quote* e non alle *teste*).

7.0.2 Consiglio di amministrazione

Nelle società di capitali l'amministrazione, come abbiamo visto, può essere anche affidata ai non soci.

Notiamo però la (forse già riportata) dicotomia fra il comportamento dei soci e il comportamento degli amministratori, se questi sono esterni: se il tornaconto degli amministratori è ad esempio quello di ricavare un vantaggio dalle azioni, o comunque dalla performance sul breve termine della società, questi implementeranno allora politiche che massimizzano il profitto sul breve termine ma magari hanno delle conseguenze negative sul lungo termine. Di contro i soci vorranno, nell'interesse di mantenere il controllo della società per tempi più lunghi, implementare politiche più conservative, o comunque meno rischiose sul breve termine e atte alla conservazione sul lungo termine. Questo conflitto è oggi presente in maniera anche abbastanza estesa in molte grandi società.

L'**amministratore delegato** è colui che viene nominato dal consiglio per detenere poteri decisionali più importanti, e in qualche modo rappresentare il volere del consiglio di amministrazione stesso. In questo si distingue dall'eventuale *amministratore unico*.

7.0.3 Collegio sindacale

Il collegio sindacale è costituito da membri sia soci che non soci. Fa da organo di vigilanza, cioè vigila sull'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, e

eventualmente subentra in ruolo amministrativo (in caso di mancanze da parte degli altri organi).

7.1 Società a responsabilità limitata

Abbiamo visto come nelle S.r.l. non parliamo di azioni, ma di **quote di partecipazione** (non sono previste azioni).

Il capitale sociale minimo è di 10.000 €, e non è permessa l'emissione di obbligazioni.

Non è obbligatoria la presenza di un collegio sindacale, e le regole di funzionamento dell'assemblea sono semplificate. Gli amministratori, inoltre, devono essere obbligatoriamente soci.

Esistono una variante dell'S.r.l., l *S.r.l. a un euro*, disciplina di riferimento **S.r.l. semplificata** (S.r.l.s.). Questa richiede minori costi di costituzione ed è stata pensata per favorire l'imprenditorialità giovanile.

7.2 Società in accomandita

Le società in accomandita rappresentano la via di mezzo fra società di persone e società di capitali. Sono rappresentate dalle S.a.s. e dalle S.a.p.a.

Abbiamo visto come si distinguono per la differenza fra soci *accomandatari* e soci *accomandanti*, che dispongono rispettivamente di responsabilità illimitata e limitata.

Una problematica delle società in accomandita può essere quella della presenza di accomandatari di "paglia", cioè soci accomandatari nullatenenti messi nella loro posizione per favorire in qualche modo gli accomandanti. Per mitigare tale problematica si richiede infatti che il nome di almeno uno dei soci accomandatari figuri nella ragione sociale, così che se ne possa verificare la consistenza del patrimonio.

7.3 Titoli di credito

Iniziamo a parlare dei **titoli di credito** partendo dalle azioni.

7.3.1 Azioni

I *titoli azionari*, comunemente **azioni**, sono documenti che rappresentano le quote di partecipazione nelle S.p.a. (S.a.s. e S.r.l. non prevedono azioni).

Le azioni possono essere di 2 tipi rispetto alla proprietà:

- **Azioni nominative:** intestate a nome di una persona fisica o giuridica, il cui nome è riportato sull'azione, e su un registro tenuto dalla società emittente (il cosiddetto **libro soci**);
- **Azioni al portatore:** il trasferimento di questo tipo di azione avviene mediante la semplice consegna del titolo all'acquirente. In questo caso il possessore del titolo è legittimato all'esercizio dei suoi diritti di socio previa la sola presentazione del titolo della società.

Si può poi distinguere fra diverse categorie di azione (quasi tutte nominative tranne le *azioni di risparmio*), divise in 2 macrocategorie:

- **Azioni ordinarie**, caratterizzate dai:
 - *Diritti di partecipazione alla vita della società:* di partecipazione alle assemblee (ordinarie e straordinarie) e contestualmente di voto nelle assemblee;

- *Diritti patrimoniali*: diritto al **dividendo**, cioè alla ricezione di una parte di utile della società (se l'assemblea che approva il bilancio, cioè l'ordinaria, approva la distribuzione utili), e alla restituzione del capitale in caso di scioglimento della società o di riduzione del capitale sociale. Sempre dal punto di vista patrimoniale, chi detiene azioni ordinarie ha l'obbligo di concorrere alle perdite della società.
- **Azioni speciali**, che si dividono in diverse categorie:
 - **Azioni privilegiate**: hanno il diritto di preferenza nella distribuzione e nel rimborso, ma sono disposte in questo al di sotto delle azioni di risparmio (le ordinarie stanno sotto, e tutte le altre categorie di azione stanno ancora sotto);
 - **Azioni di godimento**: vengono attribuite come forma di rimborso agli azionisti ordinari che hanno visto ridotto il loro capitale sociale in seguito a perdite. Patrimonialmente sono come le azioni di risparmio, ma senza i privilegi in termini di distribuzione dell'utile. In termini di diritti, sono uguali alle azioni di risparmio (non c'è partecipazione alla vita della società). Vengono per ultime in termini di distribuzione utili e ripartizione del capitale sociale;
 - **Azioni assegnate ai prestatori di lavoro**;
 - **Azioni con prestazioni accessorie** Sono nominative e impongono al socio, oltre all'obbligo del conferimento, prestazioni non consistenti in denari;
 - **Azioni a voto limitato** non hanno diritto di voto, o lo limitano (o condizionano) significativamente (solitamente permettono il voto solo nell'assemblea straordinaria). Non possono superare (insieme alle azioni di risparmio) la metà del capitale sociale;
 - **Azioni di risparmio**: sono le sole che possono essere intestate *al portatore*, e quindi che non sono nominative. Hanno il diritto di partecipazione e intervento in assemblea, ma non il diritto di voto. Il diritto di partecipazione alla vita della società è quindi limitato, mentre è rafforzato quello patrimoniale: infatti assicurano un dividendo annuo minimo pari al 5% del valore nominale dell'azione, e l'eventuale distribuzione degli utili residui deve essere effettuata in modo che alle azioni di risparmio corrisponda il 2% in più rispetto alle azioni ordinarie.

Riguardo al **valore** dell'azione, possiamo fare una parentesi.

1. Un'azione ha un valore **nominale** che rappresenta la frazione di capitale sociale che questa rappresenta (cioè il numero di *azioni* in senso stretto che sono erogate in un'azione-documento);
2. C'è poi il valore di **emissione**, cioè il prezzo di emissione dell'azione stessa dalla società al momento dell'emissione nel mercato mobiliare primario;
3. Infine, c'è il valore di **mercato**, cioè il prezzo che l'azione ha sul mercato mobiliare secondario, cioè la quotazione del giorno in borsa, determinata dai meccanismi della domanda/offerta.

Tornando alle azioni di risparmio, queste hanno altri due privilegi: sono privilegiate (sopra alle privilegiate stesse) nella distribuzione dell'utile e nella restituzione del capitale, e vengono dopo alle azioni ordinarie per la concorrenza alle perdite.

Le azioni di risparmio sono quelle che si comprano e vendono più spesso nel mercato della borsa, in quanto l'interesse dei possessori è principalmente

quello patrimoniale (per cui potrebbero decidere di lucrare sulla differenza in caso di crescita del valore di mercato). Di contro, chi acquista azioni ordinarie cerca solitamente una qualche partecipazione, e quindi *controllo*, sulla società.

La distribuzione degli utili, effettuata dall'assemblea ordinaria dei soci, ha quindi la seguente scaletta di priorità:

1. Azioni di risparmio;
2. Azioni privilegiate;
3. Azioni ordinarie;
4. Tutte le altre, con priorità sulle azioni di godimento.

7.4 Obbligazioni

Le obbligazioni sono titoli di credito nominativi o al portatore che rappresentano frazioni di uguale valore nominale e con uguali diritti di un'operazione di finanziamento unitaria a titolo di mutuo. In questo, chi detiene le obbligazioni è per le società un creditore, e non un socio.

La differenza fra azioni e obbligazioni si può schematizzare nella seguente tabella:

Azione	Obbligazione
Qualità di socio	Qualità di creditore della società
Diritto di compartecipare ai risultati	Remunerazione periodica fissa (<i>interesse</i>) svincolata dai risultati
Rimborso del capitale conferito solo in sede di liquidazione, e residuale (cioè se ne rimane un attivo netto). Inoltre la quota di liquidazione è svincolata al valore nominale di conferimento.	Diritto al rimborso del valore nominale del capitale prestato alla scadenza, nella sua totalità.

Facciamo una nota sulle **obbligazione convertibili**, cioè obbligazioni che possono essere convertite in azione.

8 Lezione del 20-03-25

8.1 Il not for profit

Nell'ordinamento corrente la società parte di default come *for profit*, cioè a scopo di lucro. Abbiamo però accennato all'esistenza di società *not for profit*, e delle più recenti *società benefit*. Notiamo che queste si distinguono poi da altri enti non a scopo di lucro, come ad esempio quelli che si occupano di *volontariato*.

Le società **for profit** (in termini anglosassoni *company*) sono quelle il cui fine, dalla normativa, è fatturare un utile e distribuirlo fra gli azionisti.

Le società **not for profit** sono invece organizzazioni non a scopo di lucro, il cui scopo è avere un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente, ma che non hanno un modello di business sostenibile (perseguono, nella terminologia anglosassone, una *certain mission* sociale).

Le **società benefit** rappresentano una via di mezzo, cioè sono società a scopo di lucro ma che si concentrano sull'erogare beni e servizi atti ad avere un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente.

Queste società possono ricadere nella categoria delle **social enterprise**, *imprese sociali*, il cui capitale investito deriva interamente dai beni e servizi venduti (cosiddetto *autofinanziamento*).

In particolare, la società not for profit che si limita a perseguire una certa mission viene detta **social business**, e diventa *social enterprise* nel momento in cui è autofinanziata.

Quando invece il finanziamento deriva da **donazioni** o da **sovvenzioni**, si parla di organizzazione della **società civile**.

Notiamo poi la certificazione **B corporation**, che viene assegnata a società di qualsiasi tipo che perseguono obiettivi di sostenibilità e benefici per l'ambiente. In questo distinguiamo che *società benefit* è uno **stato giuridico**, mentre *B corporation* è una **certificazione**.

8.2 Strutture organizzative

Abbiamo visto la modellizzazione della struttura organizzativa di una società attraverso l'*organigramma*. Vediamo adesso nel dettaglio la costituzione e la motivazione delle **strutture organizzative** di una società.

I problemi di organizzazione si dividono principalmente in **micro** e **macro**:

- **Micro**: riguardano la qualificazione e l'attività dei singoli dipendenti, ecc...
- **Macro**: riguardano il management e la costituzione di livelli gerarchici, ecc...

L'unità minima dell'attività lavorativa di un dipendente è il **compito**. La **mansione** è l'insieme dei *compiti* assegnabili ad una dipendente che riveste una certa **posizione**. Il **ruolo** di un dipendente rappresenta invece quell'insieme di aspettative di comportamento rispetto agli obiettivi dell'organizzazione che devono informare il suo agire ed interagire.

Il lavoro del dipendente può essere più o meno **specializzato in orizzontale**, cioè rispetto alla varietà del lavoro che questo esegue. Maggiore è la specializzazione, maggiore è l'*alienazione* del lavoro (il dipendente che si occupa di un'operazione estremamente specifica si vedrà sempre più distante dal prodotto finito).

Esiste anche una dimensione **verticale** di specializzazione, che riguarda il grado di autonomia nello svolgimento della mansione. In questo la specializzazione verticale è legata alle facoltà di *controllo* contro *esecuzione* del dipendente: il dipendente altamente specializzato in verticale avrà livelli di autonomia nell'esecuzione del suo lavoro minori, e quindi minore controllo.

9 Lezione del 27-03-25

Riprendiamo la discussione delle strutture organizzative.

9.0.1 Diversificazione e differenziazione

I termini **diversificazione** e **differenziazione** fanno riferimento alla **gamma** di prodotti di un'impresa. La gamma di prodotti di un'impresa è definita dalle **linee** di prodotto. Ad esempio, nel caso di un'impresa che si occupa di abbigliamento, si potrebbe avere una linea di jeans, una linea di camicie, una linea di intimo, ecc... fra di loro distinte.

Questo tipo di sviluppo in **verticale** (aumento del numero di linee) rappresenta una *diversificazione*, quindi più linee di prodotto sono disponibili, più l'impresa diversifica.

Chiaramente, aumentando le linee di prodotto le imprese entrano in nuove *linee di business*. Ad esempio, l'impresa di abbigliamento di prima potrebbe diversificare entrando nell'arredo casa, ecc...

Guardando alle singole linee di prodotto, invece, ci rendiamo conto che questa può essere più o meno **profonda**: per *profondità* ci riferiamo al numero di **varianti** di prodotto all'interno di quella linea. Quindi nel caso dei jeans si potrebbe dividere in più tipologie (regular, skinny, ecc...). A loro volta, queste tipologie si distinguono in taglie, colore, ecc... Si ha quindi che più una linea si divide in **varianti** di prodotto, più questa è *differenziata*.

Tornando al discorso delle *strutture organizzative*, direzioni tipiche di sviluppo delle imprese, man di mano che crescono in dimensioni e complessità, sono quelle di diversificazione e differenziazione.

9.0.2 Progettazione della microstruttura

Avevamo parlato di **macro** e **micro**, e riguardo alla *micro*-struttura, che si occupa di stabilire i meccanismi di coordinazione fra individui e gruppi e di definirne la *specializzazione*, avevamo parlato di specializzazione **orizzontale** e **verticale**.

Iniziamo quindi a vedere più nel dettaglio i concetti fondamentali di **compito**, **mansione** e **ruolo**.

- **Compito**: l'elemento più piccolo di lavoro che andiamo a considerare, inteso come un insieme di attività o operazioni necessariamente collegate in funzione di proprietà/capacità del lavoro umano;
- **Mansione**: l'insieme di compiti assegnabili ad una certa **posizione**;
- **Ruolo**: termine che deriva dal mondo del teatro, che identifica l'insieme delle aspettative sul *comportamento* di una persona in riferimento agli obiettivi dell'intera organizzazione.

Si parla quindi non solo della *mansione* che un individuo deve svolgere, ma anche sul tipo di *comportamento* che questo deve mantenere nello svolgimento di tale mansione. In questo potremmo dire che la mansione è fondamentalmente *asettica*, mentre il ruolo copre anche le aspettative di comportamento che si hanno sull'individuo che la svolge.

La diversificazione dei compiti assegnabili ad una posizione (la mansione) rappresentava quella che avevamo definito **specializzazione orizzontale**. Veniamo quindi alla **specializzazione verticale**. Questa riguarda la quantità di autonomia che un individuo ha nello svolgimento della sua mansione, e quindi alla quantità di *controllo* che ha sul *come* viene svolta la mansione.

Possiamo individuare la seguente tabella che distingue fra specializzazioni orizzontali e verticali, alte e basse:

	Orizzontale alta	Orizzontale bassa
Verticale alta	Mansioni non qualificate	Manager di basso livello
Verticale bassa	Mansioni professionali	Manager

Abbiamo quindi che i **manager** hanno bassa specializzazione sia verticale che orizzontale: si occupano quindi di una vasta gamma di compiti con una grande autonomia,

con il caso specifico dei manager *di basso livello*, che hanno minore controllo (specializzazione verticale).

Le **mansioni professionali** (cioè che riguardano i *professionisti*), invece, hanno alta specializzazione orizzontale e bassa specializzazione verticale, cioè si occupano di ambiti specifici ma con un grande livello di autonomia. Le mansioni *non qualificate* invece, hanno alta specializzazione sia orizzontale che verticale, cioè compiti specifici con bassa autonomia (in questo non richiedono *qualifiche*).

9.0.3 Riprogettazione delle mansioni

Abbiamo diverse modalità di riprogettazione delle mansioni durante lo sviluppo dell'impresa:

- **Job enlargement:** l'ampliamento dei compiti elementari assegnati a ciascuna posizione;
- **Job enrichment:** aumento della discrezionalità riaccorpando compiti di programmazione e controllo dei risultati, cioè aumento del grado di autonomia;
- **Job rotation:** rotazione dei compiti fra gli individui per ottenere minore ripetitività e rigidità.

Abbiamo quindi che se partiamo da mansioni *tayloristiche* (ad alta specializzazione orizzontale e verticale), il job enlargement e la job rotation abbassano la specializzazione orizzontale (*mansioni polivalenti*); il job enlargement e il job enrichment abbassano la specializzazione orizzontale e verticale, e infine il job enrichment di per sé abbassa la specializzazione verticale (maggiore autonomia).

9.0.4 Formalizzazione della mansione

Il **mansionario** è la descrizione verbale dei compiti assegnati ad una **posizione** od **unità organizzativa**. IN questo il mansionario garantisce il prestatore d'opera ed esplicita nero su bianco le dipendenze e i compiti assegnate alle diverse mansioni. Di contro, può rappresentare uno strumento molto rigido, con basso livello di libertà nella diversificazione delle mansioni.

9.0.5 Matrice di responsabilità

Un'altro strumento per la formalizzazione delle mansioni è la **matrice delle responsabilità**, che rappresenta le responsabilità (più propriamente i tipi di coinvolgimento) dei diversi attori riguardo ai diversi compiti. La struttura di una matrice di responsabilità è la seguente:

Attori / Compiti	A	B
1	Modalità A-1	Modalità B-1
2	Modalità A-2	Modalità B-2

9.1 Progettazione della macrostruttura

La **macrostruttura** tiene conto delle **unità organizzative**, cioè l'integrazione delle posizioni e delle unità stesse. Quindi, in breve, un'unità organizzativa si può intendere come un insieme di posizioni, o di altre unità.

Possiamo definire riguardo alle unità tre parametri:

- I **criteri di raggruppamento**;
- I **meccanismi e i ruoli di collegamento**;
- La **formalizzazione** della struttura (**organigramma**).

9.1.1 Criteri di raggruppamento

I criteri possono essere **funzionali** o **divisionali**.

- **Criteri funzionali:** in questi la base di raggruppamento per la formazione dell'unità è orientata agli *input*: quindi fa riferimento alle competenze necessarie, o al tipo di processo di cui si occupa l'unità;
- **Criteri divisionali:** in questi la base di raggruppamento è invece l'*output*: si guarda al prodotto, al cliente e all'area geografica.

Notiamo che il problema della scelta dei criteri di raggruppamento si ripete a ciascun livello della struttura.