

Corso di Economia e Gestione delle Imprese a.a. 2011-2012

Prof. Elena Cedrola

elena.cedrola@unimc.it

<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>

Contenuti lezione 5: i protagonisti della vita dell'impresa

- ☐ La distinzione tra imprenditorialità e managerialità
- ☐ La teoria degli stakeholder
- ☐ La distinzione tra stakeholder primari e secondari
- ☐ Le teoria dell'agenzia nella public company

Le funzioni di governo nell'impresa: imprenditorialità e managerialità

Imprenditore: soggetto economico che rischia i propri capitali e dedica le sue capacità professionali alla produzione di beni o servizi da cedere a terzi.

(Schumpeter) distingue tra finanziatore e gestore -> **la promozione dell'innovazione è il focus dell'imprenditorialità.** Le qualità dell'imprenditore:

- Capacità di previsione, razionalità consapevole e intuito
- Spirito di iniziativa, forte volontà e libertà intellettuale
- Autorevolezza e capacità di leadership nei confronti dei collaboratori.

(Casson) E' in grado di formulare valutazioni e prendere decisioni differentemente dagli altri individui ... perché ha migliore accesso alle informazioni ed è in grado di interpretarle meglio.

Le funzioni di governo nell'impresa: imprenditorialità e managerialità

Imprenditorialità: attitudine ad assumere decisioni rischiose finalizzate all'innovazione dei comportamenti aziendali.

Managerialità: capacità di organizzare e disciplinare l'uso delle risorse aziendali, dando attuazione alle decisioni imprenditoriali.

(UK) **Entrepreneurial role:** finalità di creare valore -> **efficacia**

Administrative role: finalità di razionalizzare l'uso delle risorse evitando inefficienze e perdite -> **efficienza**

Nella realtà la distinzione si sfuma soprattutto per le GI

La classificazione degli organi aziendali

Con riferimento alla predominanza delle funzioni e degli atti esercitati:

- Organi deliberanti (esercitano prevalentemente attività decisorie, hanno elevato potere discrezionale, hanno competenza sull'intera azienda)

Nelle strutture societarie di grandi dimensioni:

- Organi di proprietà (azionisti)
- Organi di amministrazione
- Organi di direzione
- Organi di controllo
- Organi esecutivi (competenza sulla propria area di lavoro)

Es. Fiat

La struttura di corporate governance si compone di un sistema di amministrazione e controllo e dell'organo assembleare. La revisione legale dei conti è demandata ai sensi di legge ad una società di revisione.

Fiat ha adottato il sistema di amministrazione e controllo basato sulla presenza del **Consiglio di Amministrazione** e del **Collegio Sindacale**. In questa struttura il Consiglio, cui spetta la gestione ed al tempo stesso, nella sua collegialità ed attraverso specifici **comitati** dotati di funzioni propositive e consultive, la verifica dell'esistenza dei controlli necessari per monitorare l'andamento della società, viene affiancato da un organo, esterno al Consiglio stesso, dotato di autonome competenze e poteri e nominato in base a requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza definiti per legge ed integrati in via statutaria.

Organi di Amministrazione
e Controllo

Consiglio di
Amministrazione

Collegio Sindacale

Comitati

Management

Compensi e Partecipazioni

Codice di Autodisciplina

Relazioni di Corporate
Governance

Codice di Condotta

Statuto

FAQ

Consiglio di Amministrazione

Stampa Invia

SHARE

Consiglio di Amministrazione (in carica fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31.12.2011)



John Elkann
Presidente

Hi-Res Low-Res Curriculum



Sergio Marchionne
Amministratore Delegato

Hi-Res Low-Res Curriculum

Consiglieri



Andrea Agnelli



**Carlo Barel di
Sant'Albano**



Roland Berger
*Amministratore
indipendente*

Il Gruppo

Aree di
Business

Corporate
Governance

Investor
Relations

Sostenibilità

Innovazione e
Tecnologia

Careers

Supplier
Center

Media Center



**Tiberto Brandolini
d'Adda**

Hi-Res



Low-Res



Curriculum



René Carron
*Amministratore
indipendente*

Hi-Res



Low-Res



Curriculum



**Luca Cordero di
Montezemolo**

Hi-Res



Low-Res



Curriculum



Luca Garavoglia
*Amministratore
indipendente*

Hi-Res



Low-Res



Curriculum



Gian Maria Gros-Pietro
*Amministratore
indipendente*

Hi-Res



Low-Res



Curriculum



Virgilio Marrone

Hi-Res



Low-Res



Curriculum



Vittorio Mincato
*Amministratore
indipendente*

Hi-Res



Low-Res



Curriculum



Pasquale Pistorio
*Amministratore
indipendente*

Hi-Res



Low-Res



Curriculum



Ratan N. Tata
*Amministratore
indipendente*

Hi-Res



Low-Res



Curriculum



Mario Zibetti

Are di
Business

Corporate
Governance

Investor
Relations

Sostenibilità

Innovazione e
Tecnologia

Careers

Supplier
Center

Media Center

Hi-Res Low-Res Curriculum

Hi-Res Low-Res Curriculum

Hi-Res Low-Res Curriculum



Mario Zibetti

*Amministratore
indipendente*

Hi-Res Low-Res Curriculum

Segretario del Consiglio



**Franco Grande
Stevens**

Segretario del Consiglio

Hi-Res Low-Res

[Vai ai Comitati »](#)

[Il Gruppo](#)

[Aree di
Business](#)

[Corporate
Governance](#)

[Investor
Relations](#)

[Sostenibilità](#)

[Innovazione e
Tecnologia](#)

[Careers](#)

[Supplier
Center](#)

[Media Center](#)

Comitati istituiti dal Consiglio

Il Consiglio ha istituito, sin dal 1999, il Comitato Controllo Interno ed il Comitato Nomine e Compensi, i cui ruoli e requisiti sono stati costantemente aggiornati in base all'evolversi nel tempo degli indirizzi di best practice in tema di corporate governance.

Nell'ottica di proseguire il processo di continua revisione del sistema di corporate governance ed al fine di meglio uniformarsi alla best practice così come agli standard indicati in materia dal Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione, in data 24 luglio 2007, ha deliberato di scindere il Comitato Nomine e Compensi nel Comitato Remunerazioni e nel Comitato Nomine e Corporate Governance, cui è attribuita la competenza in tema di sostenibilità.

[Comitato Nomine, Corporate Governance e Sostenibilità](#)

[Comitato Remunerazioni](#)

[Comitato Controllo Interno](#)

Organi di Amministrazione
e Controllo

Consiglio di
Amministrazione

Collegio Sindacale

Comitati

Comitato Nomine,
Corporate Governance e
Sostenibilità

Comitato Remunerazioni

Comitato Controllo Interno

Management

Compensi e Partecipazioni

Codice di Autodisciplina

Relazioni di Corporate
Governance

Codice di Condotta

Statuto

FAQ

Comitato Nomine, Corporate Governance e Sostenibilità

Stampa Invia

SHARE

John Elkann - Presidente

Luca Garavoglia

Gian Maria Gros-Pietro

Le regole minime di composizione, compiti e funzionamento del Comitato sono stabiliti dal relativo Regolamento, che stabilisce che il Comitato è incaricato dei seguenti compiti consultivi:

- selezionare e proporre, in occasione delle cooptazioni e dei rinnovi, i candidati a componenti del Consiglio di Amministrazione, indicandone i nominativi e/o i requisiti ad essi richiesti;
- formulare pareri in merito alla dimensione ed alla composizione del Consiglio, nonché in merito alle figure professionali e manageriali la cui presenza all'interno del Consiglio sia ritenuta opportuna;
- svolgere con cadenza annuale una valutazione dell'attività svolta dal Consiglio di Amministrazione e dai suoi Comitati;
- esaminare le proposte dell'Amministratore Delegato relativamente alla nomina ed ai piani di sostituzione dei componenti del Group Executive Council e dei dirigenti con responsabilità strategiche;
- fornire al Consiglio il periodico aggiornamento sull'evoluzione delle regole di corporate governance, formulando altresì proposte di adeguamento;
- valutare le proposte inerenti gli indirizzi strategici in tema di sostenibilità, formulando, ove necessario, pareri al Consiglio di Amministrazione, esaminare il Bilancio annuale di sostenibilità.

FOCUS ON

Il Gruppo

Aree di
Business

Corporate
Governance

Investor
Relations

Sostenibilità

Innovazione e
Tecnologia

Careers

Supplier
Center

Media Center

Comitato Remunerazioni

 Stampa  Invia SHARE   

Roland Berger - Presidente

Luca Garavoglia

Mario Zibetti

Le regole minime di composizione, compiti e funzionamento del Comitato sono stabiliti dal relativo Regolamento, che stabilisce che il Comitato è incaricato dei seguenti principali compiti consultivi:

- formulare al Consiglio proposte in merito ai piani di retribuzione individuali del Presidente e dell'Amministratore Delegato e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche;
- esaminare le proposte dell'Amministratore Delegato relativamente alla retribuzione ed alla valutazione dei componenti del Group Executive Council e dei dirigenti con responsabilità strategiche;
- esaminare le proposte dell'Amministratore Delegato concernenti i criteri di valutazione delle prestazioni, le politiche generali retributive, fisse e variabili, applicabili al Gruppo ed i piani di incentivazione, anche azionari.

FOCUS ON

Regolamento del Comitato Remunerazioni

28 Kb 

Il Collegio Sindacale è l'organo cui spetta la vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e suo concreto funzionamento, nonché sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario cui la società dichiara di attenersi; è inoltre chiamato ad esprimere una proposta motivata all'assemblea degli azionisti in sede di conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti.

I componenti il Collegio Sindacale sono nominati per un periodo di tre esercizi e sono rieleggibili. Ciascuno dei componenti il Collegio Sindacale deve possedere i requisiti di onorabilità ed indipendenza previsti dalla legge. Circa i requisiti di professionalità, Fiat, ai sensi di Statuto (art. 17), ha esteso a tutti i sindaci l'obbligatorietà dell'iscrizione al registro dei revisori contabili con la previsione di un periodo minimo di tre anni di esercizio dell'attività di controllo legale dei conti. La nomina di un sindaco, in base allo Statuto (art. 17), è riservata ad una minoranza di azionisti titolare di una quota minima di partecipazione attualmente pari, in conformità a quanto pubblicato da Consob con riferimento alla capitalizzazione in Borsa di Fiat nell'ultimo trimestre dell'esercizio 2009, all'1% delle azioni ordinarie. Al sindaco espresso dalla minoranza spetta la Presidenza del Collegio Sindacale.

La composizione del Collegio Sindacale, in carica fino all'assemblea di approvazione di bilancio al 31.12.2011, è la seguente:



Riccardo Perotta
Sindaco Effettivo -
Presidente

Curriculum



Giuseppe Camosci
Sindaco Effettivo

Curriculum



Piero Locatelli
Sindaco Effettivo

Curriculum



Lucio Pasquini - Sindaco Supplente

Fabrizio Mosca - Sindaco Supplente

Stefano Orlando - Sindaco Supplente

[Corporate Governance](#)[Organi di Amministrazione e Controllo](#)[Management](#)[Compensi e Partecipazioni](#)[Codice di Autodisciplina](#)[Relazioni di Corporate Governance](#)[Codice di Condotta](#)[Statuto](#)[FAQ](#)[Italian / Corporate Governance / Management](#)

Management

[Stampa](#) [Invia](#)[SHARE](#) [f](#) [t](#) [e](#)

Il GEC è il più alto organismo decisionale in Fiat dopo il Consiglio di Amministrazione¹. Effettivo dal 1° di settembre 2011, ha la supervisione dell'andamento dei business, definisce gli obiettivi, le decisioni strategiche e gli investimenti del Gruppo, condividendo le best practices e lo sviluppo delle risorse manageriali. Il GEC avrà quattro strutture principali.

La prima sarà composta da quattro gruppi operativi regionali che si occuperanno della produzione e vendita di automobili; di componenti per auto (principalmente Magneti Marelli) e di sistemi di produzione e fonderie (Comau e Teksid). Ognuna di queste attività sarà affidata alla responsabilità di un Chief Operating Officer (COO) che opererà attraverso un team manageriale regionale (la cui composizione sarà oggetto di una comunicazione specifica entro il primo settembre). Ognuno dei COO sarà responsabile del risultato economico, della gestione delle risorse e delle attività produttive e commerciali della propria area.

I COO componenti del GEC saranno:



Sergio Marchionne
Amministratore Delegato
NAFTA (inclusa Chrysler)

[Curriculum](#)

Gianni Coda
Europa, Medio Oriente e Africa

[Curriculum](#)

Calendario prossimi eventi

GIO

27

OTT

Risultati consolidati del III trimestre 2011

[Il Gruppo](#)[Aree di Business](#)[Corporate Governance](#)[Investor Relations](#)[Sostenibilità](#)[Innovazione e Tecnologia](#)[Careers](#)[Supplier Center](#)[Media Center](#)



Cledorvino Belini
America Latina

Curriculum



Michael Manley
APAC

Curriculum



Eugenio Razelli
*Componenti (Magnet
Marelli)*

Curriculum



Riccardo Tarantini
*Systems & Castings
(Comau/Teksid)*

Curriculum



La seconda struttura rifletterà la focalizzazione del Gruppo sui marchi. Ciascuno dei marchi, globali o potenzialmente globali, sarà rappresentato nel GEC. Ogni responsabile dovrà migliorare e sviluppare un appropriato portafoglio prodotti di brand e assistere i COO nell'implementazione di strategie commerciali e di marketing adeguate per ciascuna delle regioni operative.

I Brand leaders presenti nel GEC saranno



Olivier François
Fiat

Curriculum



Lorenzo Sistino
Veicoli Commerciali

Curriculum





Harald Wester
Alfa/Abarth/Maserati

Curriculum



Saad Chehab
Lancia/Chrysler

Curriculum



Michael Manley
Jeep

Curriculum



Reid Bigland
Dodge

Curriculum



Pietro Gorlier
*Ricambi e Assistenza
(MOPAR)*

Curriculum



Nello svolgimento delle proprie attività avranno il supporto del Chief Marketing Officer, Olivier François.

La terza struttura sarà composta da manager che, operando in modo trasversale rispetto alle quattro regioni, guideranno con rigore e coerenza i processi industriali, ottimizzando le scelte

Il Gruppo

Aree di
Business

Corporate
Governance

Investor
Relations

Sostenibilità

Innovazione e
Tecnologia

Careers

Supplier
Center

Media Center

La terza struttura sarà composta da manager che, operando in modo trasversale rispetto alle quattro regioni, guideranno con rigore e coerenza i processi industriali, ottimizzando le scelte della localizzazione dei capitali che il Gruppo dovrà operare nei prossimi anni.



Harald Wester
Chief Technology Officer

Curriculum



Lorenzo Ramaciotti
Design

Curriculum



Stefan Ketter
Chief Manufacturing Officer

Curriculum



Vilmar Fistarol
Group Purchasing

Curriculum



Doug Betts
Qualità

Curriculum



Bob Lee
Powertrain Coordinator

Curriculum



Mark Chernoby
Product Portfolio Management



Curriculum



La quarta struttura sarà composta dalle funzioni Corporate di supporto²



Alfredo Altavilla
Business Development

Curriculum



Alessandro Baldi
Fiat Services & Holdings²

Curriculum



Richard Palmer
Chief Financial Officer

Curriculum



Linda Knoll
Chief Human Resources Officer

Curriculum

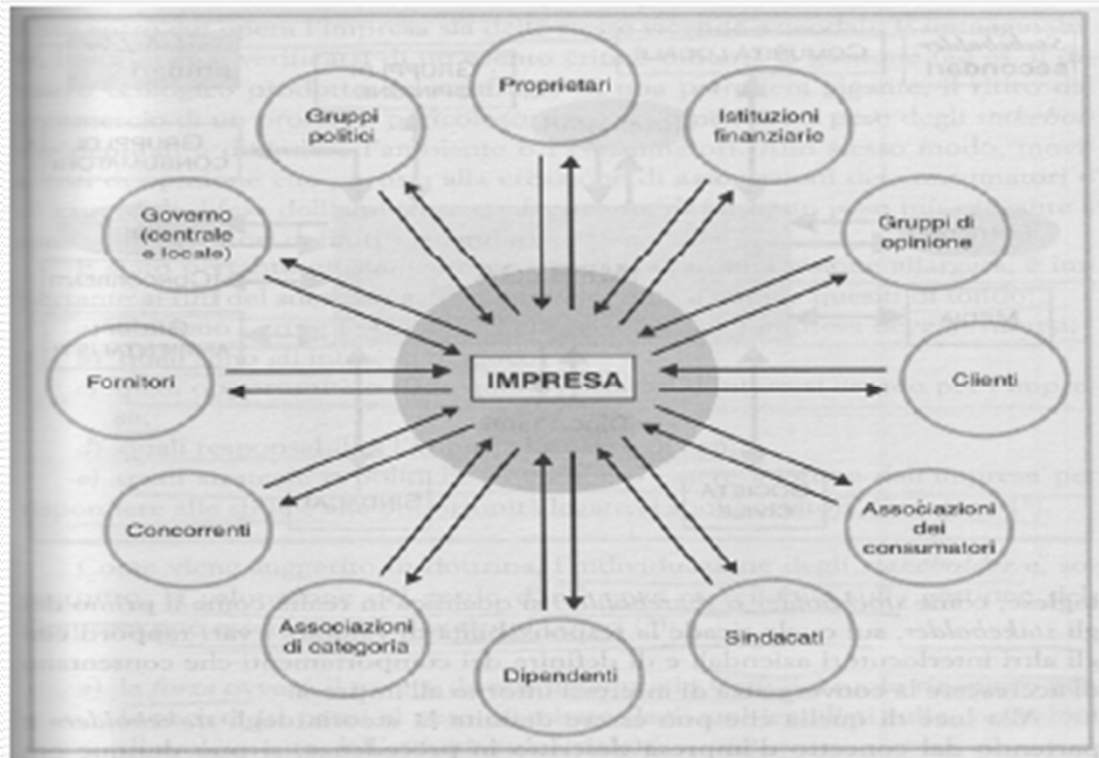


Alessandro Baldi sarà l'Executive Coordinator del GEC.

(1) Fiat S.p.A. detiene in Chrysler Group LLC solo una partecipazione maggioritaria. Chrysler Group è amministrata dal suo Consiglio di Amministrazione, la maggioranza dei cui componenti non dipende da Fiat S.p.A. Inoltre Chrysler si rivolge per il finanziamento delle proprie attività al mercato dei capitali, che richiede che la liquidità e le risorse investite da Chrysler rimangano confinate in Chrysler. Al di là dei dividendi che potrebbero in futuro essere dichiarati dal Consiglio di Amministrazione di Chrysler Group e pagati a membri di Chrysler Group in proporzione alla loro partecipazione, le risorse finanziarie di Chrysler Group non sono disponibili per il supporto delle attività di Fiat S.p.A. Oltre ad assicurare che sia preservata l'autonomia

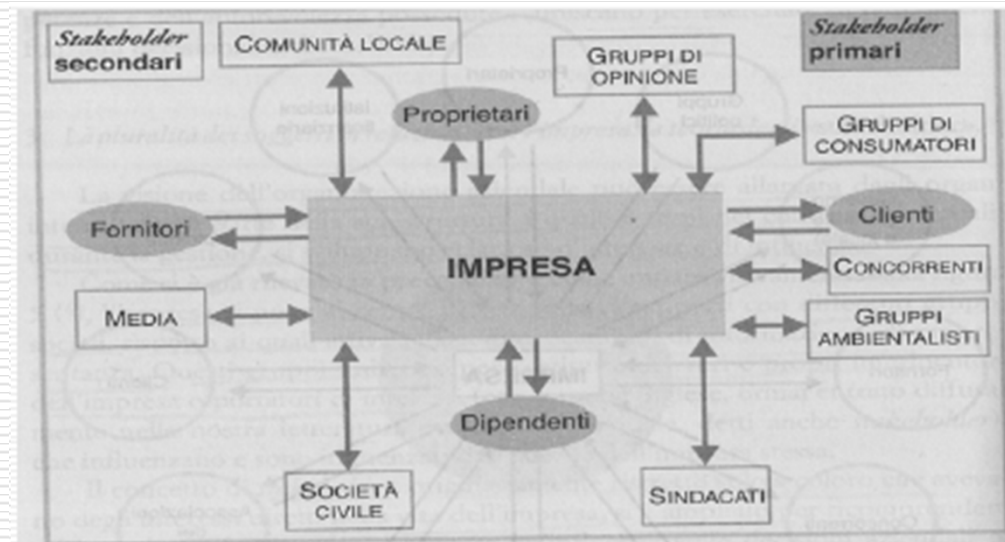
La teoria degli stakeholder

L'impresa è al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali che hanno interessi diretti o che influenzano le decisioni aziendali.



La teoria degli stakeholder

- ❑ Stakeholder primari: esercitano un ruolo diretto e immediato nella gestione aziendale
- ❑ Stakeholder secondari: hanno influenza di lungo termine, incidendo sul clima sociale delle relazioni aziendali



L'individuazione e la classificazione degli stakeholder

Gli stakeholder variano:

- da impresa a impresa (attività, proprietà, dimensione, caratteristiche ambientali)
- nel tempo (es. problema ambientale)
- Possono avere interessi convergenti e contrapposti

L'impresa deve rispondere ai seguenti quesiti:

- Chi sono?
- Quali sono i loro interessi?
- Quali opportunità o sfide comportano?
- Quali responsabilità ha l'impresa verso di essi?
- Quali strategie e politiche devono essere adottate?
- Quale è la loro forza?
- Quale è la loro legittimazione?
- E urgente la risposta da parte dell'azienda?

L'individuazione e la classificazione degli stakeholder

Anche la classificazione è mutevole, comunque è importante in quanto consente di individuare atteggiamenti collaborativi o di minaccia se non ostacolo all'attività dell'impresa:

- S. amichevoli -> se ne può ottenere sostegno (strategia di coinvolgimento)
- S. avversari -> generano difficoltà per l'impresa (strategia difensiva)
- S. non orientati -> se ne può avere sostegno o ostacolo (strategia di collaborazione)
- S. marginali -> hanno peso modesto (strategia di monitoraggio)

Riferimenti libri di testo

➤ Sciarelli Cap. 5