

Luiss

Libera Università Internazionale
degli Studi Sociali Guido Carli

Economia Aziendale

Prof.ssa Laura Martiniello

LUISS 



Corporate Governance

Fasi della vita aziendale



Business idea

FASE 1: START-UP

❖ *Business idea*

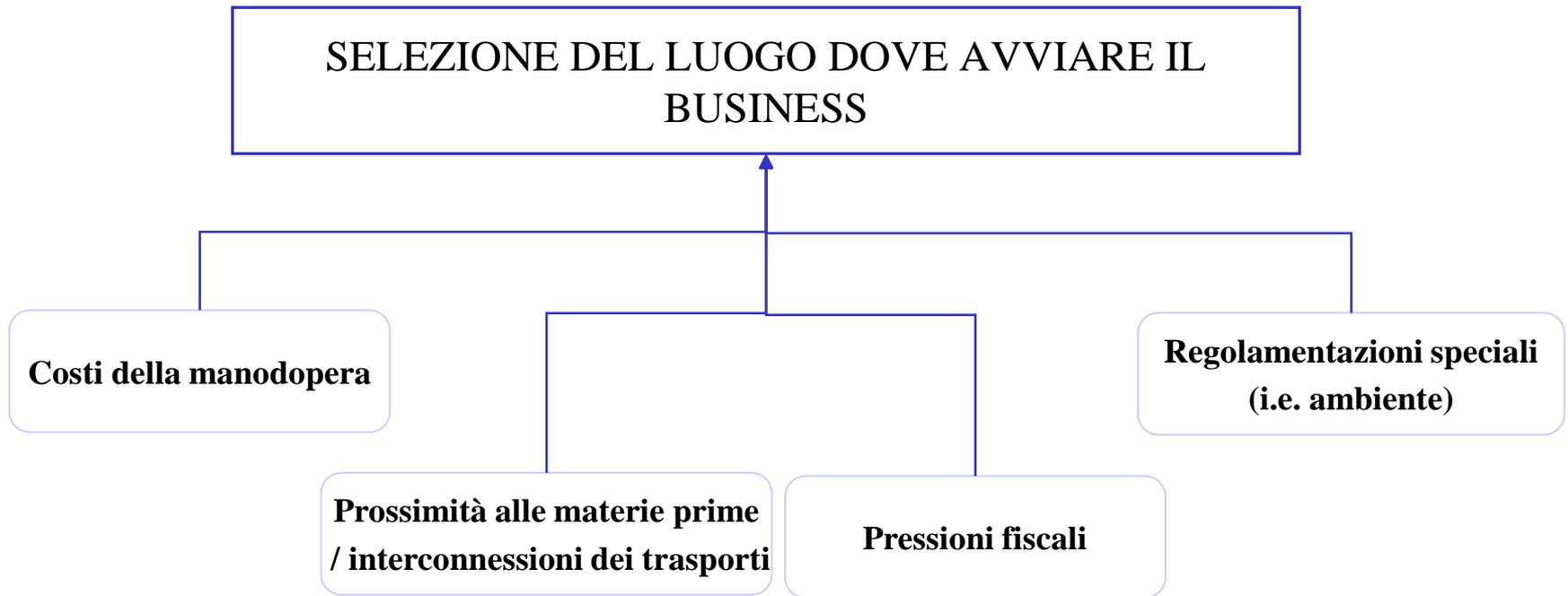
SELEZIONE DEI BISOGNI CHE DEVONO ESSERE
SODDISFATTI DALLE AZIENDE

SCELTE STRATEGICHE RELATIVAMENTE
A COME SODDISFARE QUESTI BISOGNI

Localizzazione

FASE 1: START-UP

❖ *Localizzazione*



Dimensione

FASE 1: START-UP

❖ *Dimensione*

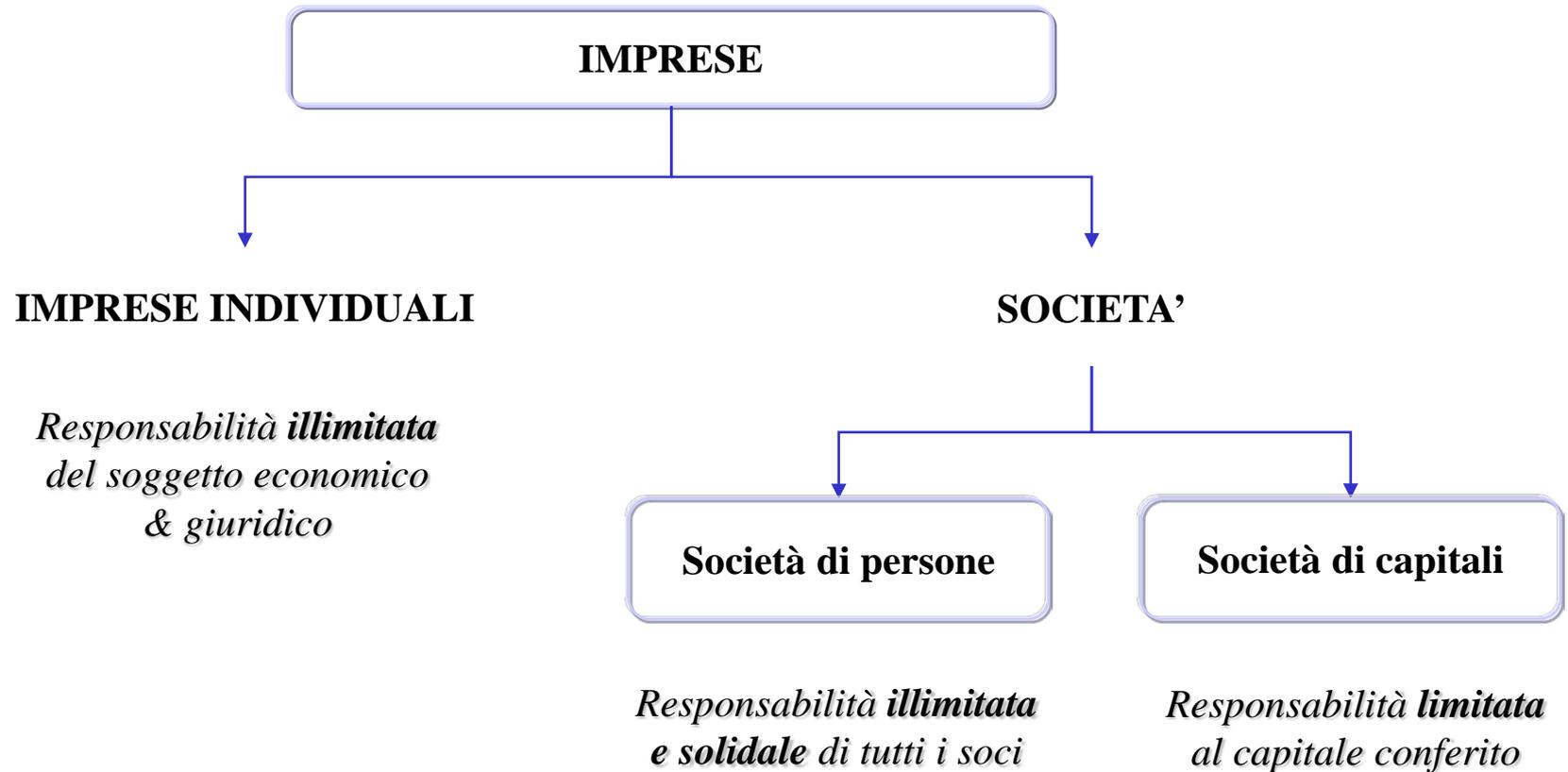
La scelta della dimensione dipende:

Business idea e attività economica

Risorse Finanziarie

Disponibilità di lavoro specializzato

La forma giuridica



Soggetto economico e soggetto giuridico (1)

SOGGETTO GIURIDICO

Chi ha le responsabilità giuridica dell'attività d'impresa.

SOGGETTO ECONOMICO

Chi effettivamente governa l'impresa (persona o gruppo di persone cui viene affidata la definizione delle linee di sviluppo dell'attività aziendale).

Soggetto economico e soggetto giuridico (2)

SOGGETTO GIURIDICO

Qualsiasi persona che risponde delle obbligazioni sociali

SOGGETTO ECONOMICO

Qualsiasi persona che effettivamente gestisce l'azienda (una persona o un gruppo di persone incaricate di sviluppare le strategie)

Impresa Individuale

Imprenditore

Imprenditore

Società di persone

Società e Soci

Soci gestori

Società di capitali

Società

Management

Le società di persone

LE SOCIETA' DI PERSONE

S.S.

S.N.C.

S.A.S.

Società semplice

**Società in nome
collettivo**

**Società in accomandita
semplice**

Le società di capitali

LE SOCIETA' DI CAPITALI

```
graph TD; A[LE SOCIETA' DI CAPITALI] --> B[S.P.A.]; A --> C[S.R.L.]; A --> D[S.A.P.A.];
```

S.P.A.

Società per azioni

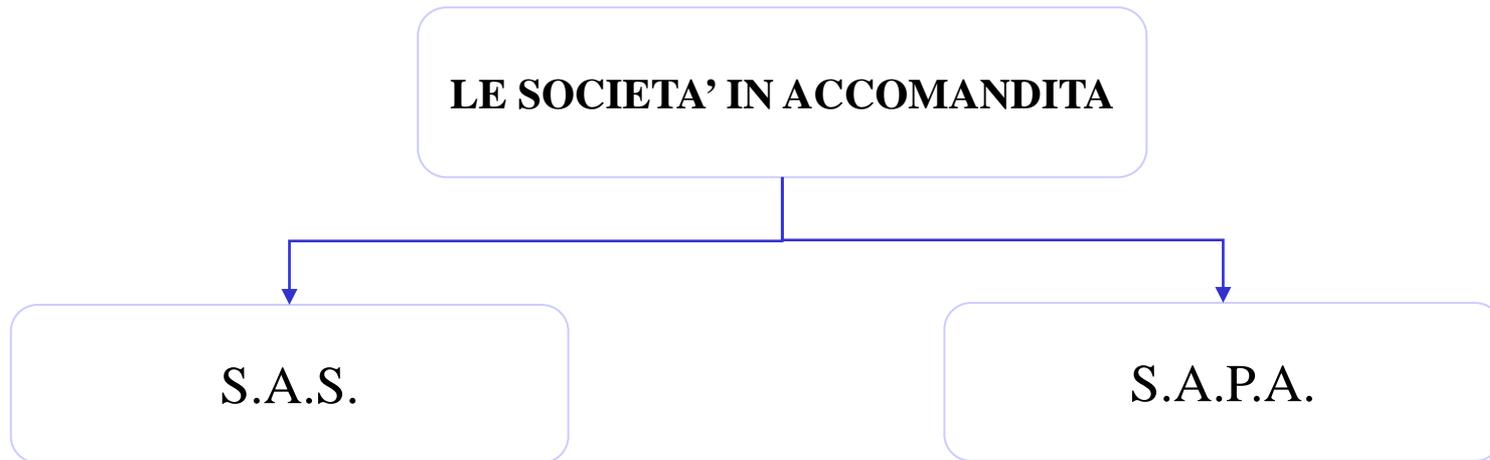
S.R.L.

**Società a responsabilità
limitata**

S.A.P.A.

**Società in accomandita
per azioni**

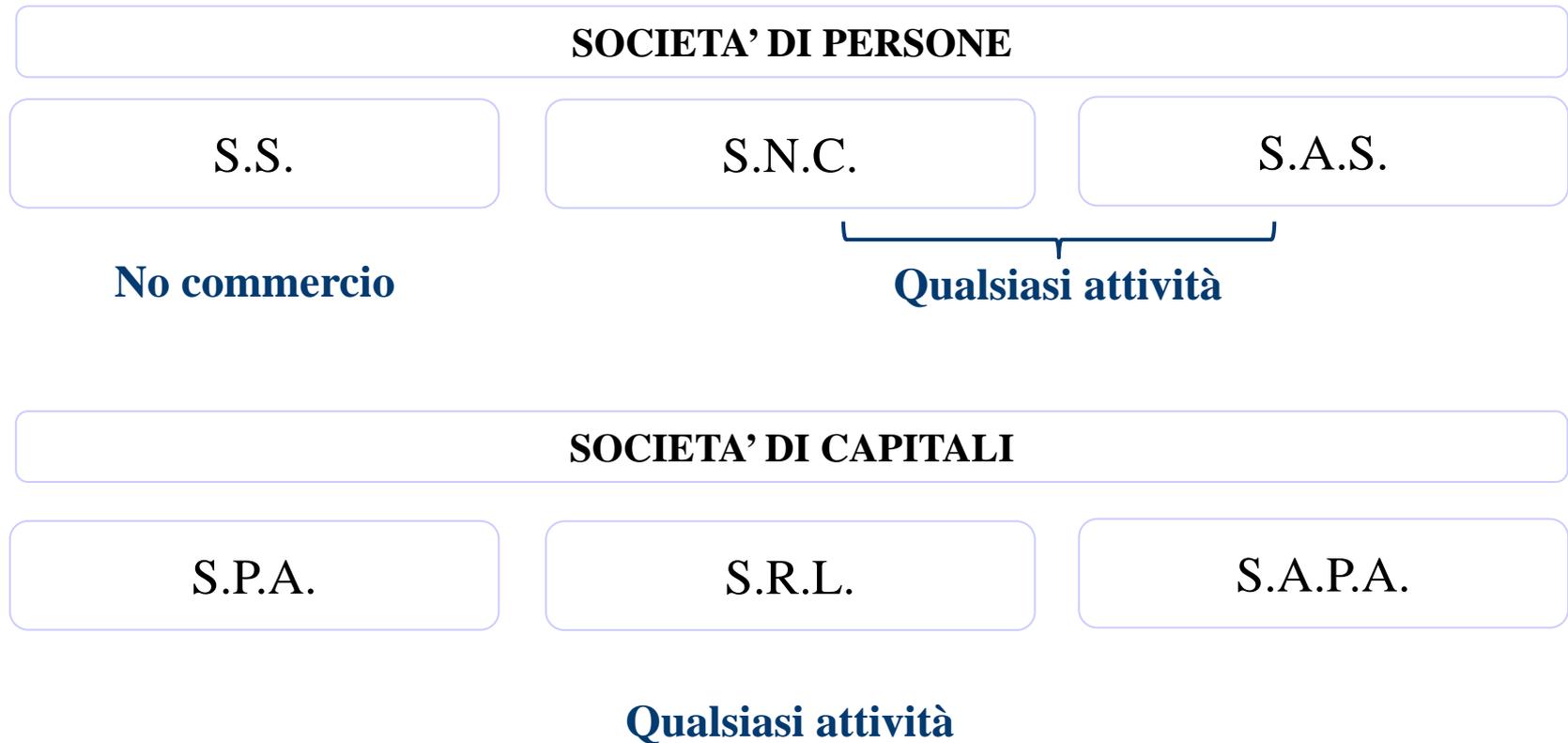
Le società in accomandita



- ❖ Esistenza di due categorie di soci:
 - ACCOMANDATARI – responsabilità illimitata e solidale
 - ACCOMANDANTI – responsabilità limitata a quanto conferito
- ❖ La gestione della società è affidata in via esclusiva agli accomandatari: distinzione tra socio di capitale e socio di gestione

Le società (1)

TIPOLOGIA DI ATTIVITA'



Le società (2)

COSTITUZIONE

SOCIETA' DI PERSONE

S.S.

S.N.C.

S.A.S.

Nessuna formalità

Registro delle Imprese

SOCIETA' DI CAPITALI

S.P.A.

S.R.L.

S.A.P.A.

Registro delle imprese

Le società (3)

CAPITALE SOCIALE MINIMO

SOCIETA' DI PERSONE

S.S.

S.N.C.

S.A.S.

Nessuna indicazione

SOCIETA' DI CAPITALI

S.P.A.

S.R.L.

S.A.P.A.

50.000 €

10.000 €

50.000 €

Le società (4)

RESPONSABILITA'

SOCIETA' DI PERSONE

S.S.

S.N.C.

S.A.S.

Illimitata e solidale

Illimitata e solidale

**In relazione alla
categoria di soci**

SOCIETA' DI CAPITALI

S.P.A.

S.R.L.

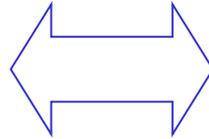
S.A.P.A.

Limitata al capitale conferito

**In relazione alla
categoria di soci**

La forma di governo

GOVERNO DELL'IMPRESA



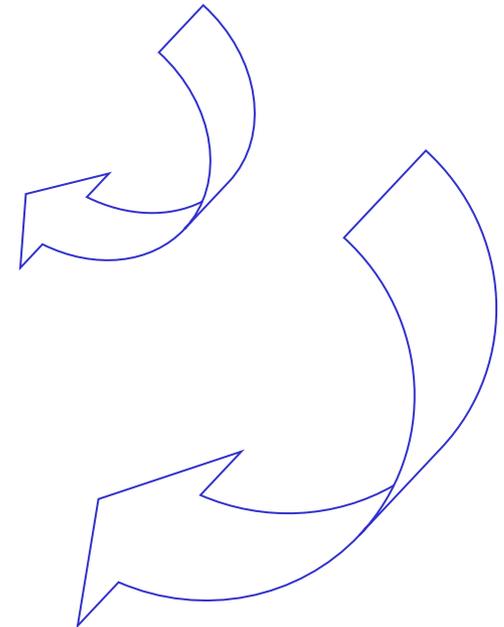
CORPORATE GOVERNANCE

❖ *“il sistema delle regole e dei vincoli di natura sia istituzionale che di mercato nell’ambito dei quali si compongono e si perseguono gli interessi delle varie categorie di stakeholders: azionisti, management, clienti, fornitori, pubblica amministrazione, dipendenti, consumatori, etc.”*

AIROLDI, BRUNETTI, CODA “Lezioni di economia aziendale”

❖ *“... al fine di assicurare la guida strategica della società, l’effettivo controllo del management da parte del consiglio e l’affidabilità e lealtà alla società ed ai soci.”*

OCSE, “Principles of Corporate Governance”.



Modelli di capitalismo (1)

IL CAPITALISMO LATINO (It – Fr – Es)

- ❖ *Rilevanza delle PMI*
- ❖ *Diffusione modello “familiare” (proprietà/controllo)*
- ❖ *Concentrazione proprietaria dei grandi gruppi*
- ❖ *Limitato ricorso al mercato dei capitali*
- ❖ *Partecipazioni incrociate tra imprese (modello delle coalizioni)*
- ❖ *Ruolo delle banche*
- ❖ *Ruolo dello Stato (rischio di collusione politica - management)*

Modelli di capitalismo (2)

IL CAPITALISMO ANGLOSASSONE

- ❖ *Ruolo del mercato finanziario: investitori istituzionali*
- ❖ *Modello “Public company”*
 - ❖ *elevato potere dei manager*
 - ❖ *limitato potere azionisti*
 - ❖ *il mercato come controllo e tutela*
 - ❖ *il mercato come fonte di risorse finanziarie*
 - ❖ *volatilità del mercato*
 - ❖ *orientamento al breve periodo*
 - ❖ *basato sulle relazioni contrattuali tra banca e impresa*

Modelli di capitalismo (3)

IL CAPITALISMO RENANO

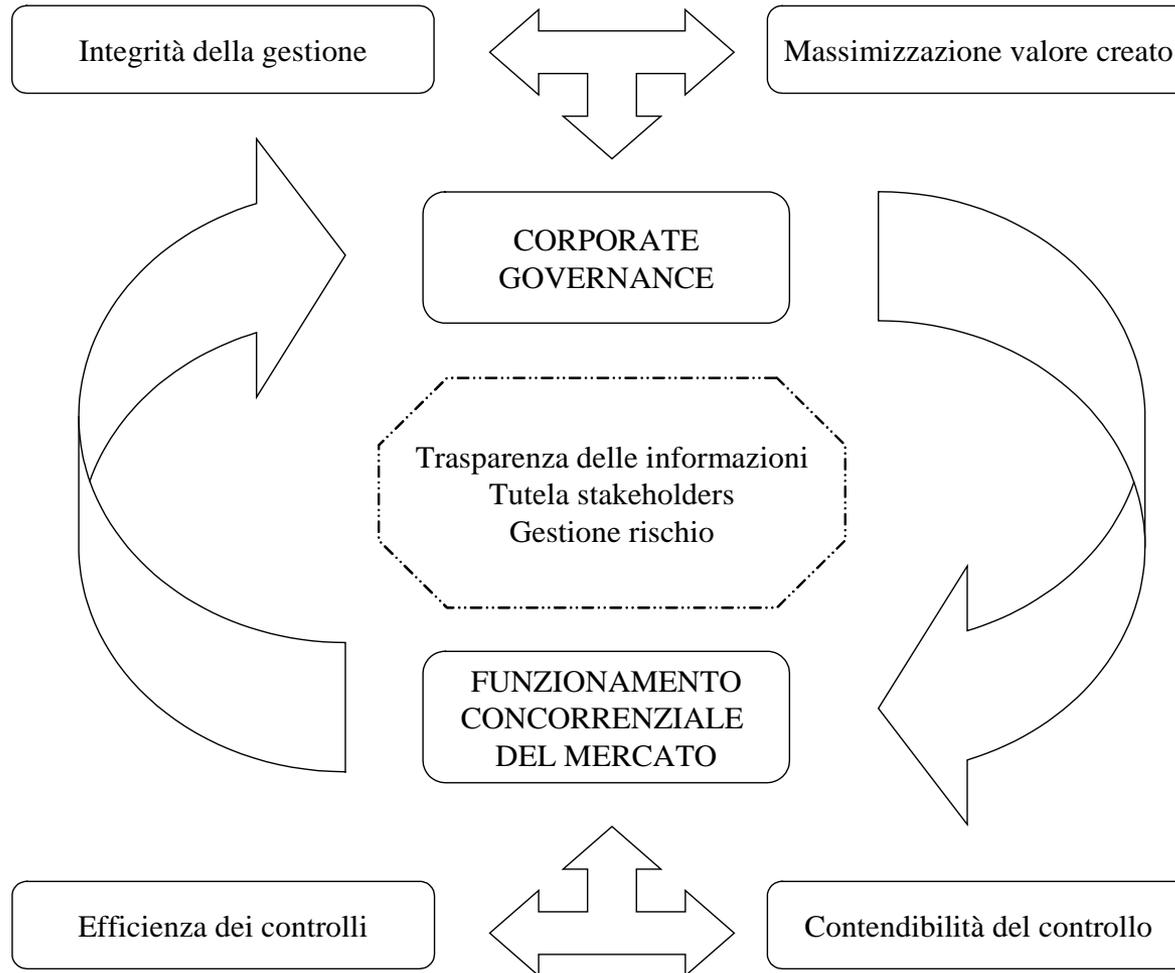
- ❖ *Modello collaborativo (Stato/impresa/lavoratori) i.e. co-determinazione*
- ❖ *Partecipazione delle banche al capitale di rischio*
- ❖ *Stato come garante, senza interferire col mercato*
- ❖ *Banca come consulente finanziatore*
- ❖ *Strategie industriali orientate al lungo periodo*
- ❖ *Procedure di Governance robuste, ma poca flessibilità e processo decisionale lungo (i.e. Germania)*

Modelli di Capitalismo (4)

CAPITALISMO ASIATICO (Russia-India-China)

- ❖ *Elevata disparità di benessere nella popolazione*
- ❖ *Banche e aziende possedute dallo Stato*
- ❖ *Proprietà familiare molto stabile*
- ❖ *Investitori istituzionali posseduti dallo Stato*
- ❖ *Concentrazione della proprietà in imprese di grandi dimensioni (strategie orientate al lungo periodo)*
- ❖ *Elevata liquidità nel mercato dei capitali*
- ❖ *Collusione tra imprenditori e governo*
- ❖ *Attenzione strategica nel controllo delle risorse strategiche (i.e. Politica energetica Russa)*

Corporate governance. Finalità



Fonte: G. Fiori, R. Tiscini, Corporate governance, regolamentazione contabile e trasparenza dell'informativa aziendale

Corporate governance. Strutture

CORPORATE
GOVERNANCE

```
graph TD; CG[CORPORATE GOVERNANCE] --> OTS[One-tier systems]; CG --> TTS[Two-tier systems];
```

One-tier systems

ESISTENZA DI UN UNICO ORGANO DI GOVERNO CON FUNZIONI DI GESTIONE E CONTROLLO (Stati Uniti, Inghilterra..)

Two-tier systems

ESISTENZA DI DUE ORGANI, UNO CON FUNZIONI DI GESTIONE, L'ALTRO CON FUNZIONI DI CONTROLLO (Germania, Svizzera...)

Corporate governance.

Logiche di funzionamento (1)

CORPORATE
GOVERNANCE

```
graph TD; A[CORPORATE GOVERNANCE] --> B[Modello-insider system]; A --> C[Modello-outsider system];
```

Modello-insider system

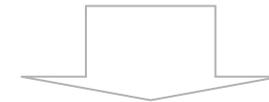
MODELLO "RENANO", LE BANCHE SONO IL FULCRO DEL SISTEMA ECONOMICO, CON UNO ZOCCOLO DURO CON FORTE RUOLO DECISIONALE



*Proprietà concentrata,
regolamentazione normativa*

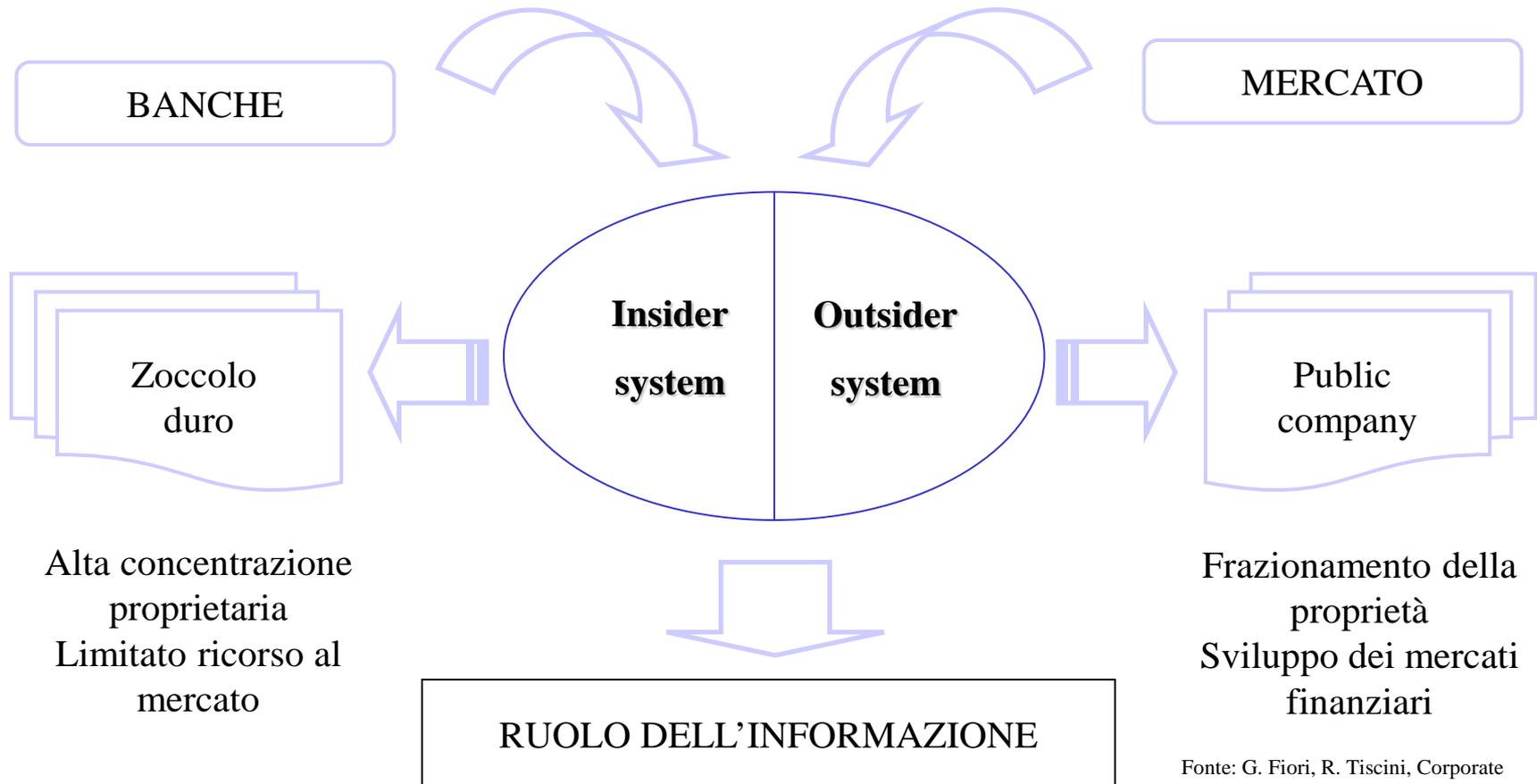
Modello-outsider system

MODELLO "MARKET ORIENTED", IL MERCATO REGOLA LE TRANSAZIONI. LA PUBLIC COMPANY E' IL MODELLO DI AZIENDA PREVALENTE.



*Proprietà diffusa,
autoregolamentazione del mercato*

Corporate governance. Logiche di funzionamento (2)

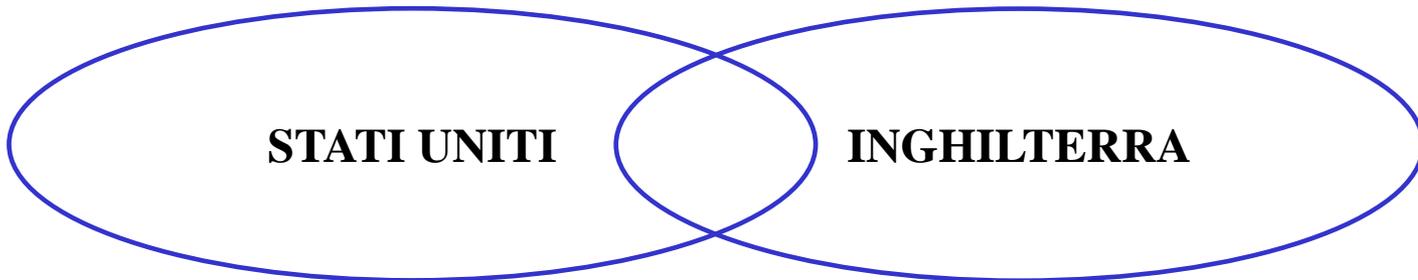


Fonte: G. Fiori, R. Tiscini, Corporate governance, regolamentazione contabile e trasparenza dell'informativa aziendale

Modelli Market oriented (1)

MODELLI MARKET ORIENTED

- ❖ *public company*
- ❖ *elevato frazionamento della proprietà*
- ❖ *separazione tra proprietà e soggetto economico*
- ❖ *relazioni di tipo one-tier tra gli organi sociali*



Modelli Market oriented (2)

MODELLI MARKET ORIENTED

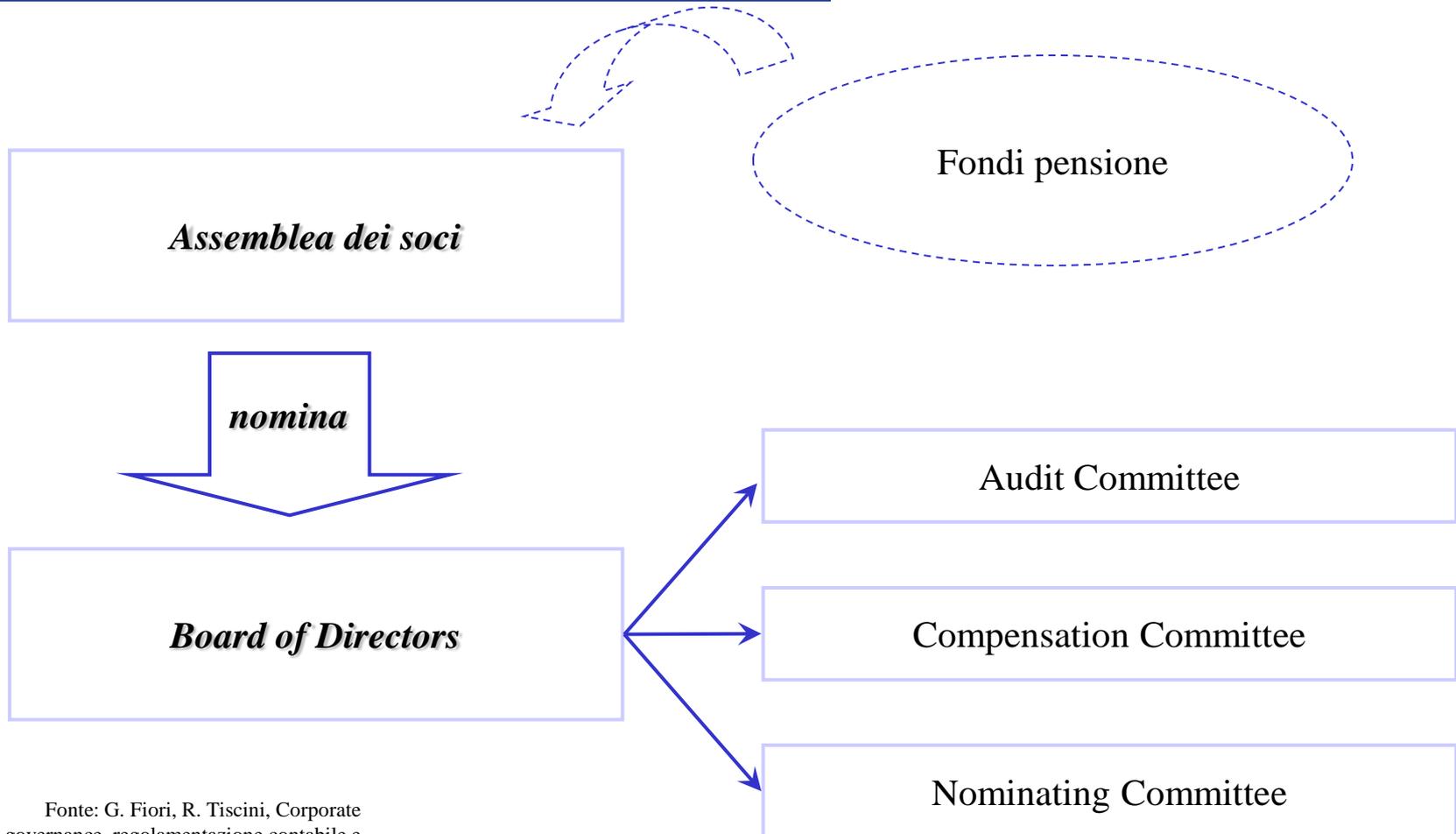
Stati Uniti

Inghilterra

- ❖ *Il Board of Directors, composto da executive e non executive directors, è l'unico organo di governo con funzioni direttive e di controllo;*
- ❖ *il CEO (Chief Executive Officer) è la figura chiave di tutto il sistema;*
- ❖ *Gli azionisti sono prevalentemente degli investitori interessati al rendimento dei loro investimenti.*

- ❖ *Il Board of Directors è organo sia di gestione che di controllo; c'è poi un presidente come per il sistema americano;*
- ❖ *E' diffuso il doppio ruolo CEO-Chairman*
- ❖ *le società non hanno una struttura di dettaglio normativa, bensì dettata dalla prassi (secondo il regime di common law).*

Modelli Market oriented (3)



Fonte: G. Fiori, R. Tiscini, Corporate governance, regolamentazione contabile e trasparenza dell'informativa aziendale

Il modello renano (1)

MODELLO RENANO

```
graph TD; A[MODELLO RENANO] --> B[❖ Modello banking oriented]; A --> C[❖ Two tier system]; A --> D[❖ Nocciolo duro di azionisti]; D --> E[Due organi di governo]; D --> F[notevole influenza delle banche...]; D --> G[principio della co-determinazione dei lavoratori...];
```

❖ *Modello banking oriented*

❖ *Two tier system*

❖ *Nocciolo duro di azionisti*

Due organi di governo

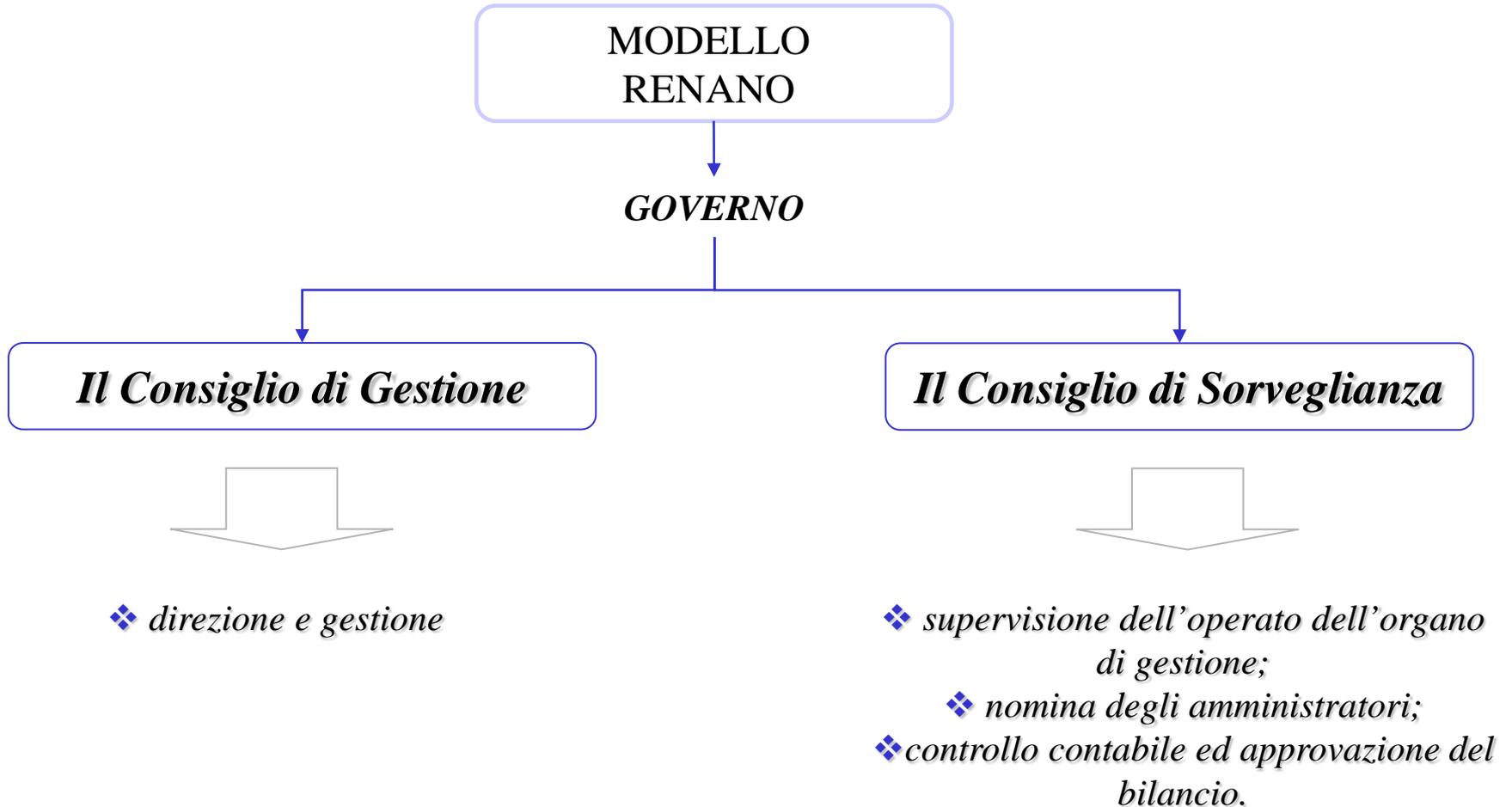


- *Consiglio di Sorveglianza*
- *Consiglio di Gestione*

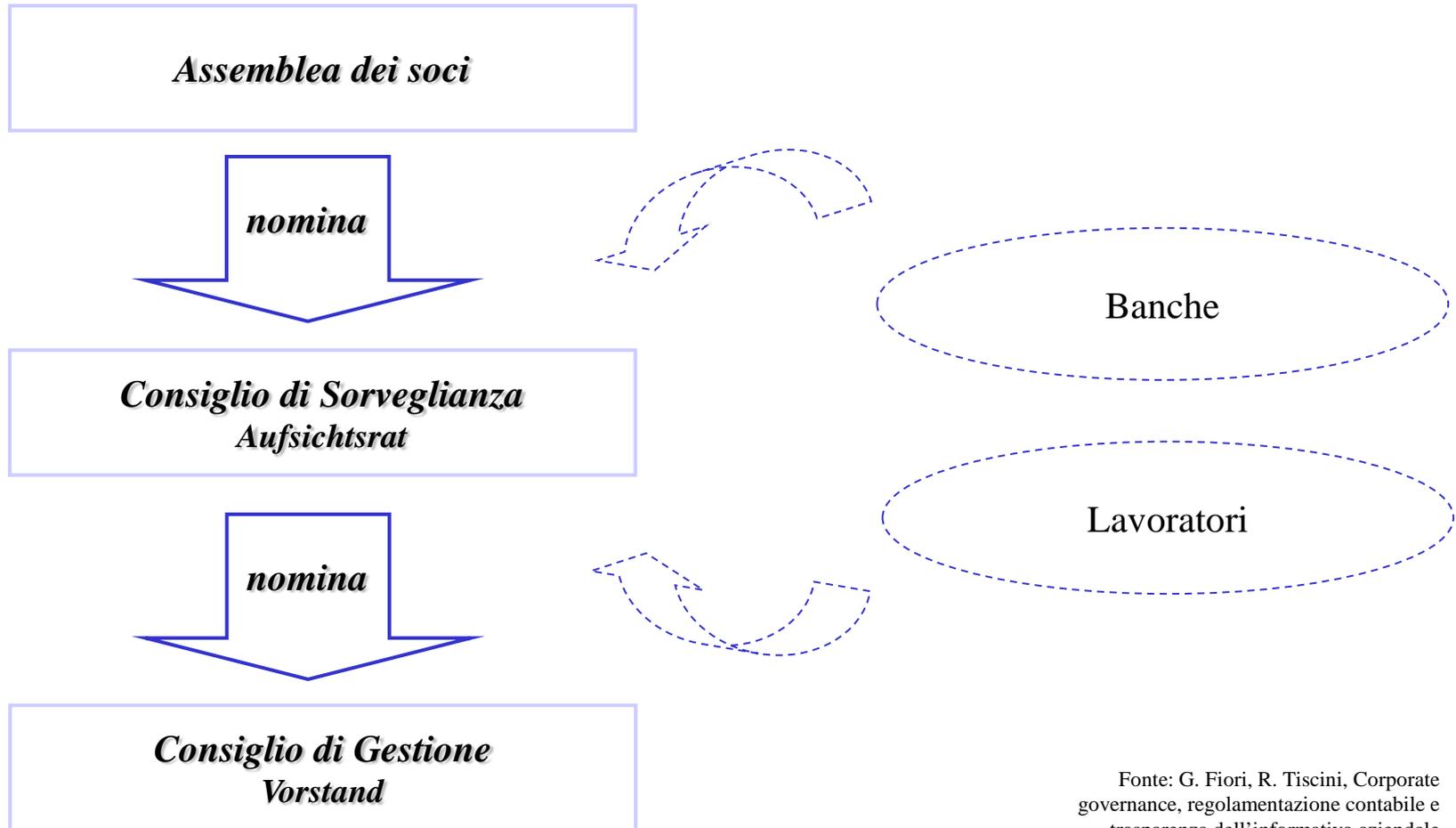
notevole influenza delle banche, presenti all'interno del Consiglio di Sorveglianza e rappresentanti degli azionisti

principio della co-determinazione dei lavoratori, presenti all'interno del Consiglio di Sorveglianza e partecipanti ad alcune importanti decisioni aziendali.

Il modello renano (2)



Il modello renano (3)



Fonte: G. Fiori, R. Tiscini, Corporate governance, regolamentazione contabile e trasparenza dell'informativa aziendale

Il modello francese

MODELLO FRANCESE

- ❖ Modello “ibrido” tra il one tier e il two tier system;
- ❖ forte presenza dello Stato nell’economia
- ❖ Libertà delle imprese di scegliere indifferentemente tra due assetti organizzativi

un modello più vicino a quello tedesco, basato su un organo di sorveglianza ed un direttorio;

esistenza di un consiglio direttivo nominato e controllato dal consiglio di sorveglianza

un modello più vicino a quello anglosassone, con un unico organo di governo con funzioni sia di gestione che di controllo

importanza rilevante del President Directeur General (PDG), con un potere assimilabile al CEO

Il modello italiano (1)

MODELLO ITALIANO

```
graph TD; A[MODELLO ITALIANO] --> B["Sistema di governance legato alle caratteristiche del capitalismo italiano"]; A --> C["modello di governance di tipo imprenditoriale-familiare"]; B --> D["❖ capitalismo di tipo familiare;"]; B --> E["❖ esistenza di molteplici imprese medio-piccole;"]; B --> F["❖ forte presenza dello Stato e scarsa presenza di investitori istituzionali"]; C --> G["❖ i soci di controllo e le famiglie proprietarie rappresentano il soggetto economico della società"];
```

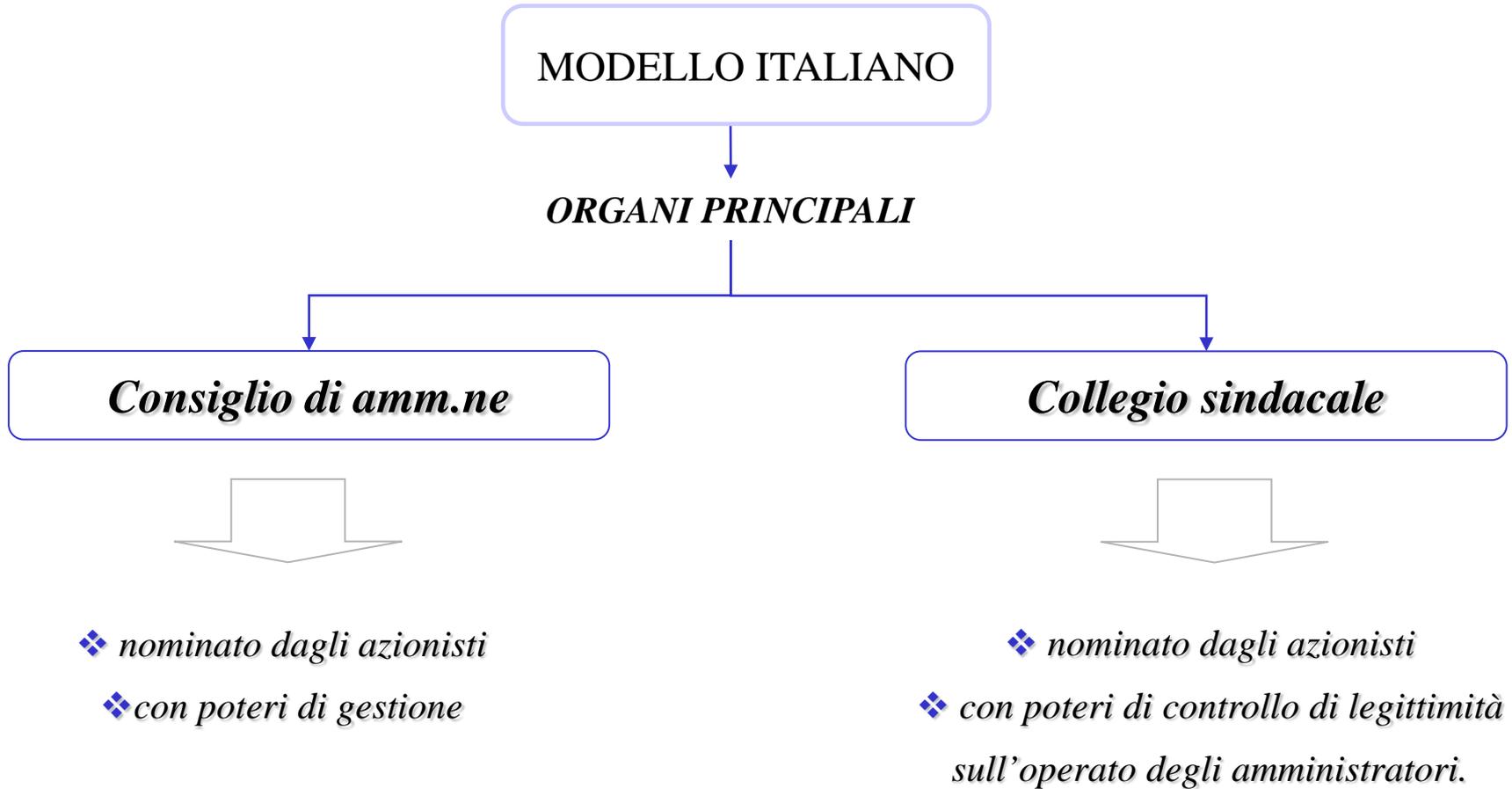
Sistema di governance legato alle caratteristiche del capitalismo italiano

modello di governance di tipo imprenditoriale-familiare

- ❖ *capitalismo di tipo familiare;*
- ❖ *esistenza di molteplici imprese medio-piccole;*
- ❖ *forte presenza dello Stato e scarsa presenza di investitori istituzionali*

- ❖ *i soci di controllo e le famiglie proprietarie rappresentano il soggetto economico della società*

Il modello italiano (2)



Il modello italiano (3)

LE DISPOSIZIONI DEL TESTO UNICO SULLA FINANZA (D.lgs. 58-1998, Legge Draghi)

Disciplina specifica per le società quotate in borsa soprattutto in tema di controlli:

- ❖ *scissione tra il controllo contabile, affidato ad una società di revisione (o revisore) esterna, e controllo sull'amministrazione, affidato ai sindaci con alcune novità rispetto al passato;*
- ❖ *riqualificazione del ruolo del collegio sindacale con l'attribuzione allo stesso di nuovi poteri di vigilanza informativa sull'operato degli amministratori (i sindaci hanno l'obbligo di intervenire in caso di operazioni di gestione manifestamente imprudenti, o comunque non giustificabili in relazione all'oggetto sociale);*
- ❖ *ampliamento dei poteri di vigilanza e di intervento della Consob nei confronti del collegio sindacale;*
- ❖ *esplicita previsione del controllo interno.*

Il modello italiano (4)

LE NOVITA' DELLA RIFORMA DEL DIRITTO SOCIETARIO (D.lgs. 6/2003)

Novità per le S.p.A. ed S.r.l., quotate e non, soprattutto in tema di modelli di gestione, con la possibilità di scegliere indifferentemente tra:

- ❖ *modello tradizionale;*
- ❖ *modello dualistico;*
- ❖ *modello monistico*

Si sottolinea ancora l'importanza di realizzare i controlli sia esterni che interni ed il modo in cui nei diversi modelli di gestione si possono strutturare tali controlli.

Il modello italiano (5)

LE NOVITA' DELLA RIFORMA DEL DIRITTO SOCIETARIO (D.lgs. 6/2003)

MODELLO ANTE RIFORMA (dualistico orizzontale)

Il sistema ordinario è strutturato come quello già previsto dal Codice Civile:
l'assemblea nomina l'organo amministrativo e il Collegio sindacale.



NOVITÀ: il controllo contabile non rientra più, anche per le società non quotate, tra le competenze istituzionali del collegio sindacale, ma è esercitato da un revisore esterno che, limitatamente alle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio ovvero che sono tenute a redigere il bilancio consolidato, deve essere una società di revisione

Il modello italiano (6)

LE NOVITA' DELLA RIFORMA DEL DIRITTO SOCIETARIO (D.lgs. 6/2003)

MODELLO DUALISTICO

Tale sistema prevede la presenza di un Consiglio di Gestione e di un Consiglio di sorveglianza (SCOMPARE IL COLLEGIO SINDACALE)



rispetto al modello tradizionale, il Consiglio di sorveglianza ha maggiori poteri (strategie generali, piano industriale, approvazione bilancio, ...) di quelli riconosciuti al Collegio Sindacale, mentre diminuisce il ruolo dell'assemblea dei soci.

Il modello italiano (7)

LE NOVITA' DELLA RIFORMA DEL DIRITTO SOCIETARIO (D.lgs. 6/2003)

MODELLO DUALISTICO



Il controllo contabile è esercitato da un revisore contabile
o da una società di revisione.

Il ricorso al controllo di un organo esterno è obbligatorio anche per le società
che non facciano ricorso al mercato dei capitali e non siano tenute
a redigere il bilancio consolidato

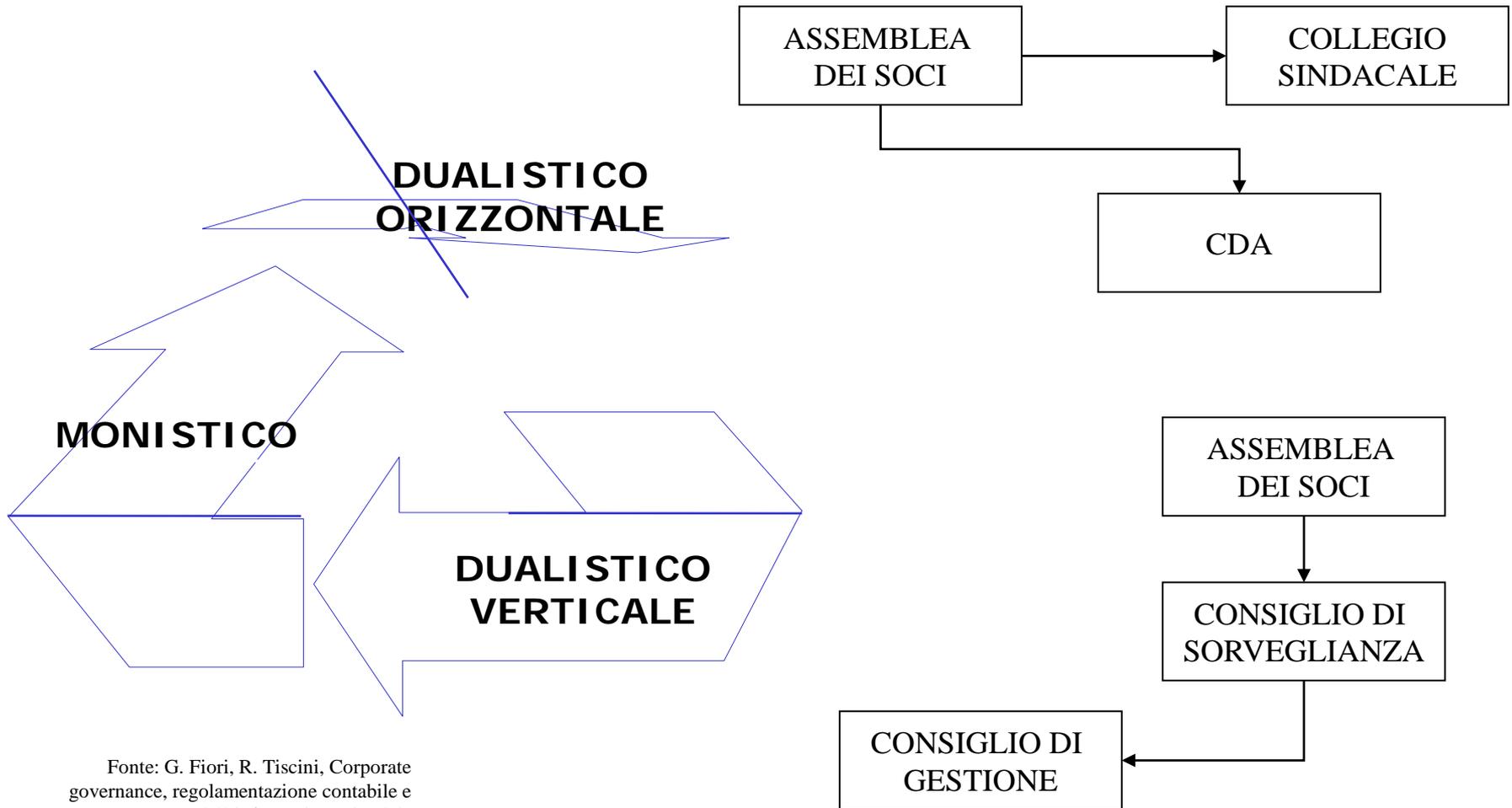
Il modello italiano (8)

LE NOVITA' DELLA RIFORMA DEL DIRITTO SOCIETARIO (D.lgs. 6/2003)

MODELLO MONISTICO

- ❖ *Il sistema monistico prevede un modello di amministrazione e controllo sostanzialmente analogo a quello tradizionale: le principali differenze con il modello tradizionale risiedono nell'impossibilità di affidare l'amministrazione ad un amministratore unico e nella eliminazione del collegio sindacale.*
- ❖ *L'amministrazione e il controllo sono esercitati rispettivamente dal consiglio di amministrazione e dal comitato per il controllo sulla gestione, costituito al suo interno.*
- ❖ *Anche secondo il modello monistico, il controllo contabile spetta necessariamente ad una società di revisione o a un revisore, a seconda che la società faccia o meno ricorso al mercato del capitale di rischio.*

La nuova governance italiana (1)



Fonte: G. Fiori, R. Tiscini, Corporate governance, regolamentazione contabile e trasparenza dell'informativa aziendale

La nuova governance italiana (2)

AMMINISTRAZIONE		CONTROLLO LEGALITA'		CONTROLLO CONTABILE	
<i>Organo</i>	<i>Chi lo nomina</i>	<i>Organo</i>	<i>Chi lo nomina</i>	<i>Organo</i>	<i>Chi lo nomina</i>
SISTEMA TRADIZIONALE					
Consiglio di amm. ne o amm.unico	Assemblea	Collegio sindacale	Assemblea dei soci	Revisore contabile, soc. di revisione, collegio sindacale formato da revisori	Assemblea dei soci
SISTEMA DUALISTICO					
Consiglio di gestione	Consiglio di sorveglianza	Consiglio di sorveglianza	Assemblea dei soci	Revisore contabile o soc. di revisori	Assemblea dei soci
SISTEMA MONISTICO					
Consiglio di amm. ne	Assemblea dei soci	Comitato per il controllo della gestione	Consiglio di amministrazione	Revisore contabile o soc. di revisori	Assemblea dei soci

Fonte: G. Fiori, R. Tiscini, Corporate governance, regolamentazione contabile e trasparenza dell'informativa aziendale

La nuova governance italiana (3)

