

# INDICE

Introduzione .....	<i>pag.</i> 1
--------------------	------------------

## 1.

### LA COMPETIZIONE GLOBALE, I GRUPPI MULTINAZIONALI E I PROBLEMI ETICI

1.1. I grandi mutamenti storici .....	3
1.2. L'accelerazione dello sviluppo tecnologico .....	5
1.3. L'economia mondiale, l'economia locale e le multinazionali .....	6
1.4. Consumo e consumatori, vantaggi e svantaggi della globalizzazione ..	8
1.5. I mezzi di informazione e le nuove tecnologie .....	10
1.6. Il comportamento dei gruppi multinazionali. ....	12
1.7. L'etica degli affari .....	14

## 2.

### TIPOLOGIA E DIMENSIONE DEI GRUPPI

2.1. Definizioni e riferimenti giuridico-economici .....	19
2.2. Classificazioni e riflessioni sulle diverse tipologie di gruppi .....	24
2.3. Il "modus operandi" .....	29
2.4. L'evoluzione organizzativa e strutturale .....	33
2.5. Le informazioni e le valutazioni sull'efficienza e sull'efficacia dei gruppi .....	36
2.6. La situazione italiana .....	43

## 3.

### LA STRATEGIA - LA FORMULAZIONE

3.1. Macrostrategia e microstrategia .....	47
3.2. Il management strategico .....	54
3.3. Il pensiero strategico e il controllo strategico - le problematiche or- ganizzative .....	55
3.4. Il processo di pianificazione .....	57
3.4.1. Il pensiero strategico e il processo di pianificazione .....	57
3.4.2. La metodologia del processo di pianificazione .....	58
3.4.3. La funzione delle Unità di Business Strategico .....	60

	<i>pag.</i>
3.4.4. Quadro strategico e piano strategico . . . . .	61
3.4.5. Piano operativo di medio termine . . . . .	64
3.4.6. Collegamento fra piano operativo di medio termine e budget . . . . .	65

#### 4.

### LA STRATEGIA - L'ATTUAZIONE

4.1. <b>Premessa</b> . . . . .	67
4.2. <b>Lo sviluppo per linee interne</b> . . . . .	68
4.3. <b>Lo sviluppo per linee esterne</b> . . . . .	74
4.4. <b>La realizzazione delle sinergie</b> . . . . .	81
4.4.1. Le sinergie infra-gruppo . . . . .	81
4.4.2. Le sinergie: l'esempio italiano di banca-assicurazione . . . . .	84
4.5. <b>I prezzi di trasferimento</b> . . . . .	85
4.5.1. La rilevanza strategica dei prezzi di trasferimento. . . . .	85
4.5.2. I fattori condizionanti "esogeni" . . . . .	87
4.5.3. I fattori condizionanti "endogeni" . . . . .	88
4.5.4. La pianificazione fiscale nell'ambito delle problematiche relative ai prezzi di trasferimento . . . . .	88
4.5.5. La normativa italiana vigente e il Rapporto OCSE . . . . .	90
4.5.6. Il valore normale. . . . .	91
4.5.7. Conclusione . . . . .	93
4.6. <b>Il ruolo della capogruppo</b> . . . . .	93
4.6.1. I rapporti fra capogruppo e società controllate . . . . .	93
4.6.2. Il coordinamento strategico della capogruppo. . . . .	95
4.6.3. La capogruppo e la creazione di valore per il gruppo . . . . .	96

#### 5.

### LA GESTIONE

5.1. <b>La "corporate governance"</b> . . . . .	99
5.1.1. Principi generali comuni ai vari Paesi. . . . .	99
5.1.2. I principali "gestori" della "Corporate Governance" il Consiglio di Amministrazione, il Presidente, l'Amministratore Delegato (o gli Amministratori Delegati), gli Amministratori "non esecutivi" . . . . .	100
5.1.3. La "Corporate Governance" nei gruppi italiani quotati in borsa. . . . .	102
5.1.4. La "Corporate Governance" nei gruppi a proprietà familiare. . . . .	105
5.1.5. La "Corporate Social Responsibility" . . . . .	107
5.2. <b>L'organizzazione, i sistemi informativi e le procedure</b> . . . . .	110
5.2.1. L'organizzazione gerarchico-funzionale e il ruolo delle staff . . . . .	110
5.2.2. I sistemi informativi . . . . .	111
5.2.3. Le procedure. . . . .	113
5.2.4. L'amministrazione. . . . .	115
5.3. <b>La gestione delle risorse umane</b> . . . . .	116
5.3.1. La prevalenza strategica della risorsa umana . . . . .	116
5.3.2. Il sistema motivazionale e il sistema formativo. . . . .	118
5.3.3. Il sistema retributivo. . . . .	118

	<i>pag.</i>
5.3.4. Le problematiche specifiche dei gruppi . . . . .	120
5.3.5. Le risorse umane ad alto potenziale . . . . .	121
5.4. <b>I sistemi di incentivazione</b> . . . . .	124
5.4.1. Il Management by Objective (MBO) . . . . .	124
5.4.2. Le stock option . . . . .	127
5.5. <b>Il marketing</b> . . . . .	128
5.5.1. L'organizzazione . . . . .	128
5.5.2. Le metodologie di marketing nei gruppi industriali diversificati. Il contributo della capogruppo . . . . .	129
5.6. <b>La ricerca e sviluppo</b> . . . . .	132
5.6.1. La ricerca e sviluppo in Italia . . . . .	132
5.6.2. La ricerca e sviluppo nei gruppi industriali . . . . .	133
5.6.3. Il ruolo centrale dei vertici del gruppo . . . . .	134
5.7. <b>La gestione della produzione, della logistica e degli approvvigionamenti</b> . . . . .	136
5.7.1. La produzione . . . . .	136
5.7.2. La logistica . . . . .	138
5.7.3. Gli approvvigionamenti . . . . .	140
5.8. <b>La gestione finanziaria</b> . . . . .	140
5.8.1. Caratteristiche strutturali della finanza di gruppo. Il ruolo della Direzione Finanziaria Centrale . . . . .	141
5.8.2. Gestione dell'equilibrio della struttura finanziaria . . . . .	142
5.8.3. Gestione centralizzata della Tesoreria . . . . .	142
5.8.4. Gestione delle fonti di finanziamento "esterne" a breve termine . . . . .	144
5.8.5. Gestione delle fonti di finanziamento "esterne" a medio-lungo termine . . . . .	145
5.8.6. Le fonti di finanziamento "interne" . . . . .	146
5.8.7. Gestione degli impieghi . . . . .	147
5.8.8. Pianificazione e controllo finanziario . . . . .	147
5.9. <b>La comunicazione interna</b> . . . . .	149
5.10. <b>I rapporti con l'esterno</b> . . . . .	150
5.10.1. L'informazione societaria . . . . .	150
5.10.2. Le problematiche della comunicazione . . . . .	154
5.10.3. Le relazioni con i mezzi di comunicazione . . . . .	155
5.10.4. Altre relazioni con l'esterno . . . . .	156
5.11. <b>La fiscalità dei gruppi societari</b> . . . . .	157

## 6.

### IL BILANCIO CONSOLIDATO

6.1. <b>Generalità</b> . . . . .	159
6.2. <b>La normativa civilistica e fiscale sui bilanci consolidati</b> . . . . .	161
6.3. <b>Le metodologie di consolidamento</b> . . . . .	164
6.3.1. L'area di consolidamento . . . . .	164
6.3.2. Schema di piano contabile . . . . .	165
6.3.3. Principi contabili e criteri di valutazione uniformi . . . . .	166
6.3.4. Data di chiusura del bilancio . . . . .	167
6.3.5. Metodi di consolidamento . . . . .	167

		<i>pag.</i>
6.4.	<b>Le operazioni di consolidamento</b> . . . . .	169
6.4.1.	Le rettifiche di consolidamento . . . . .	169
6.4.2.	Eliminazione dei crediti e debiti infragruppo . . . . .	170
6.4.3.	Eliminazione della voce “partecipazioni in società del gruppo” . . . . .	171
6.4.4.	Eliminazione dei ricavi e dei costi infragruppo . . . . .	175
6.4.5.	Eliminazione degli utili infragruppo . . . . .	175
6.5.	<b>La funzione informativa e di controllo del bilancio consolidato</b> . . . . .	178
6.5.1.	Il bilancio consolidato come strumento d’informazione. La nota integrativa e la relazione sulla gestione . . . . .	178
6.5.2.	Il bilancio consolidato come strumento operativo. Il budget consolidato di gruppo . . . . .	179
6.5.3.	Il bilancio consolidato pubblico e il bilancio consolidato interno o gestionale . . . . .	181
6.5.4.	L’utilizzo del bilancio consolidato nelle varie fasi del processo di controllo . . . . .	182

## 7.

**IL CONTROLLO OPERATIVO**

7.1.	<b>Il budget</b> . . . . .	185
7.1.1.	Le linee guida di budget . . . . .	186
7.1.2.	Attribuzione degli obiettivi e livelli di congruenza . . . . .	189
7.1.3.	La formalizzazione e l’approvazione del budget . . . . .	189
7.2.	<b>Il controllo direzionale</b> . . . . .	193
7.2.1.	Il sistema di reporting . . . . .	193
7.2.2.	Fattori chiave di controllo e ottiche di misurazione . . . . .	195
7.2.3.	Riprevisionsi periodiche e altri strumenti di controllo operativo . . . . .	196
7.2.4.	Il “tableau de bord” . . . . .	199
7.3.	<b>Il controllo degli investimenti</b> . . . . .	200
7.3.1.	La pianificazione degli investimenti . . . . .	201
7.3.2.	Il budget degli investimenti . . . . .	201
7.3.3.	Il controllo degli investimenti . . . . .	202
7.4.	<b>Logiche di controllo e comportamento manageriale</b> . . . . .	207

## 8.

**IL CONTROLLO AMMINISTRATIVO  
E IL CONTROLLO CONTABILE**

8.1.	<b>L’audit esterno ovvero il controllo contabile</b> . . . . .	212
8.1.1.	Problematiche specifiche dei gruppi . . . . .	213
8.1.2.	Altri compiti della revisione esterna nei gruppi . . . . .	215
8.1.3.	Le fasi della revisione esterna - il suo utilizzo . . . . .	215
8.2.	<b>L’audit interno</b> . . . . .	216
8.2.1.	I controlli interni nei gruppi . . . . .	216
8.2.2.	Le funzioni dell’Internal Auditing . . . . .	217
8.2.3.	I requisiti dell’Internal Auditing . . . . .	218

	<i>pag.</i>
8.2.4. Le tecniche di Internal Auditing .....	219
8.2.5. Il rapporto di revisione .....	220
8.2.6. Il controllo interno nelle società finanziarie e assicurative .....	220
8.3. <b>Il collegio sindacale e il controllo legale dei conti</b> .....	<b>222</b>

## 9.

### USI E ABUSI NEI GRUPPI

9.1. <b>Parmalat, Enron, Tyco e altri precedenti storici</b> .....	225
--	-----

## 10.

<b>CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE</b> .....	237
--	-----

Bibliografia .....	241
--------------------	-----

Indice delle figure .....	245
---------------------------	-----