



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Percorso in amministrazione finanza e controllo

**I GRUPPI AZIENDALI: ASSETTO INFORMATIVO E
CORPORATE GOVERNANCE.
IL CASO FRITTELLI MARITIME GROUP.**

**BUSINESS GROUPS: INFORMATION STRUCTURE AND
CORPORATE GOVERNANCE.
THE FRITTELLI MARITIME GROUP CASE**

Relatore:
Prof. Sergio Branciarì

Tesi di Laurea di:
Andrea Maria Recanatini

Anno Accademico 2021 - 2022

Alla mia famiglia,
che ha reso possibile tutto questo.

INDICE

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1	11
IL GRUPPO AZIENDALE	11
1.1 Il fenomeno del gruppo e le sue classificazioni	11
1.2 Le motivazioni alla base della costituzione di un gruppo	15
1.3 Le caratteristiche distintive del gruppo	19
1.3.1 La pluralità dei soggetti giuridici	19
1.3.2 L'unicità del soggetto economico	20
1.4 La Holding	21
1.4.1 Tipologia di holding: quella familiare	22
CAPITOLO 2	25
IL SISTEMA DI CONTROLLO STRATEGICO NEI GRUPPI	25
2.1 Le caratteristiche del controllo strategico	25
2.1.1 Il framework di riferimento	27
2.2 Grado di formalismo del sistema di controllo strategico	29
2.3 La Balance Scorecard: evoluzione e finalità	33
2.3.1 Le prospettive di analisi della BSC	35
2.3.2 Gli indicatori della Balanced Scorecard	36
2.4 l'utilizzo dei sistemi di controllo strategico	37
2.5 Gli attori del sistema di controllo strategico	39
2.5.1 Errori da evitare nella costruzione di un sistema di controllo strategico	41
2.6 Il controllo all'interno dei gruppi aziendali	42

CAPITOLO 3	45
IL SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE	45
3.1 Definizione e requisiti del sistema informativo aziendale	45
3.1.1 I tre step per la creazione delle informazioni	49
3.1.2 La destinazione delle informazioni	51
3.1.3 La classificazione dei dati	53
3.1.4 L'elaborazione dei dati	54
3.1.5 La comunicazione dei dati	54
3.4 L'azienda e il suo rapporto con il sistema informativo	55
3.5 La scissione del sistema informativo	58
3.5.1 I sistemi operazionali	59
3.5.2 I sistemi informazionali	61
3.5.3 Differenze tra il sistema operativo e quello informazionale	63
3.6 Il software di gestione: ERP	64
CAPITOLO 4	69
LA CORPORATE GOVERNANCE	69
4.1 Aspetti definatori della corporate governance	69
4.1.1 La concezione ristretta	71
4.1.2 La concezione allargata	72
4.2 Le funzioni della corporate governance	73
4.3 I soggetti della corporate governance	75
CAPITOLO 5	77
FRITTELLI MARITIME GROUP	77
5.1 La storia del gruppo	77

5.2 Organigramma aziendale	78
5.3 I servizi offerti dal gruppo	80
5.4 Il sistema informativo aziendale	89
5.5 Il sistema di controllo strategico all'interno del gruppo	97
CAPITOLO 6	109
IL BILANCIO CONSOLIDATO DI FMG	109
6.1 Struttura del gruppo e consolidamento	109
6.1.1 L'andamento della gestione	110
6.2 Il conto economico consolidato del gruppo	111
6.2.2 Indici reddituali	112
6.2.2 Indici patrimoniali e di solidità	113
6.3.1 I principi di consolidamento	117
CONCLUSIONI	123
BIBLIOGRAFIA	127

INTRODUZIONE

La presente tesi si occupa dello studio dei gruppi aziendali e delle questioni più rilevanti che li riguardano. Tale fenomeno è in continua crescita, come risposta alla complessità dell'ambiente e della gestione aziendale nell'ambito sia della piccola che media impresa.

Il lavoro proposto parte da un primo approfondimento dei gruppi aziendali e delle loro classificazioni, per poi andare ad analizzare nello specifico il sistema di controllo strategico, la struttura del sistema informativo aziendale e la corporate governance.

La tesi è suddivisa in cinque capitoli in cui si analizzeranno, a carattere generale, le tematiche citate sopra per procedere, successivamente, ad un'accurata valutazione di questi contenuti all'interno di un caso specifico, ossia il gruppo Frittelli Maritime.

Nel dettaglio, il primo capitolo è interamente dedicato ai principali caratteri dei gruppi d'impresa e viene proposta una classificazione dei gruppi, distinguendo le varie configurazioni che possono assumere. Vengono indicate le motivazioni e le caratteristiche che portano alla creazione di un gruppo per concludere con la spiegazione delle Holding, visto che l'azienda presa in considerazione è una di queste.

Il secondo capitolo, invece, è interamente dedicato al sistema di controllo strategico, che è quello strumento che racchiude in sé un obiettivo chiaro: supportare il management dell'azienda nelle sue decisioni più importanti. Viene inoltre, fatto rimando alla balance scorecard con riferimento alle prospettive e ai vari indicatori presenti nella BSC.

Il terzo capitolo tratta, del sistema informativo aziendale, ovvero quell'insieme di elementi che raccolgono, elaborano, memorizzano e distribuiscono dati e informazioni a

supporto delle attività aziendali, tra cui, quelle decisionali, di coordinamento e di controllo. I sistemi informativi permettono di guidare dirigenti, manager e dipendenti nell'analisi dei problemi, nella visualizzazione delle possibili soluzioni, nella definizione di strategie e nella creazione di nuove attività, servizi e prodotti. Viene analizzato uno di questi sistemi, l'ERP, ovvero un software che le organizzazioni utilizzano per gestire le attività quotidiane di business come ad esempio contabilità, procurement. I sistemi ERP mettono in relazione tra loro un insieme di processi di business e ne consentono lo scambio di dati. Grazie alla raccolta di dati condivisi provenienti da diverse fonti dell'organizzazione, i sistemi ERP eliminano la duplicazione dei dati e ne garantiscono l'integrità tramite un'unica fonte di informazioni.

Il quarto capitolo esamina la corporate governance. Si intende tutti gli strumenti, le regole, i sistemi e i rapporti aziendali che contribuiscono a una gestione efficiente dell'impresa. Vengono specificate le caratteristiche e i vari soggetti coinvolti nel processo.

Il quinto capitolo introduce il caso aziendale oggetto di studio, in quanto si ritiene importante esaminare un caso pratico per comprendere meglio il processo di controllo strategico e il sistema informativo, analizzando il tutto dall'interno della realtà economica più importante della nostra città. Oggetto d'analisi è il gruppo Frittelli Maritime, gruppo aziendale anconetano operante nel settore marittimo nato nel 1986 dalla fusione della Frittelli nella Maritime Agency. Il gruppo Frittelli Maritime è stato introdotto nel presente lavoro attraverso l'esposizione della sua storia, utile per comprendere al meglio il suo percorso di crescita. Successivamente, verrà fornito un organigramma del gruppo che ci consentirà di analizzare nel dettaglio le società di cui è composto, i legami che sussistono tra di esse, le attività da loro svolte e i servizi offerti dal gruppo nel suo complesso. In

questo capitolo vengono analizzati gli argomenti esposti precedentemente, ma nello specifico caso aziendale così da passare da qualcosa di teorico a qualcosa applicato alla realtà.

Il presente lavoro si chiuderà traendo conclusioni relative alle varie implementazioni del sistema informativo e delle varie relazioni tra quest'ultimo ed il sistema di controllo strategico, per concludere con il documento nel quale confluiscono entrambi: il conto economico.

Capitolo 1

IL GRUPPO AZIENDALE

1.1 Il fenomeno del gruppo e le sue classificazioni

I gruppi aziendali vengono definiti come forme organizzative in cui molteplici aziende si aggregano per dar vita ad un'unica entità, con i caratteri di pluralità ed indipendenza del soggetto giuridico (*persona fisica o giuridica in capo al quale si determinano obblighi verso terzi, responsabilità e diritti*) ed unicità del soggetto economico (*persona che assume le decisioni fondamentali*). Il Codice civile non fornisce una definizione di gruppo aziendale sebbene all'articolo 2359 c.c. ci spiega i legami che possono legare queste aziende.

Il primo carattere permette di concepire il gruppo come un insieme di entità distinte giuridicamente e che quindi potrebbero assumere varie configurazioni¹; per esempio, società di capitali, enti pubblici, economici, etc. Il legame tra le unità giuridiche distinte viene creato dalla complementare presenza nel gruppo del soggetto economico e dell'unitarietà della gestione². Tutto ciò lascia spazio a tre visioni:

- Visione giuridica: presenta il gruppo come un insieme di aziende distinte;
- Visione economica: presenta un'unica impresa;
- Visione super aziendale: presenta un'unica azienda che non assorbe le parti.

I gruppi possono essere classificati in base ai vari legami che intercorrono tra le società. Si possono avere gruppi distinti in base:

¹Cecchi M., *Aggregazioni, gruppi e bilancio consolidato*, Angeli, Milano, 2010.

²Marchi, L., Zavani, M., Branciarri, S., *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, Giappichelli, Torino, 2010.

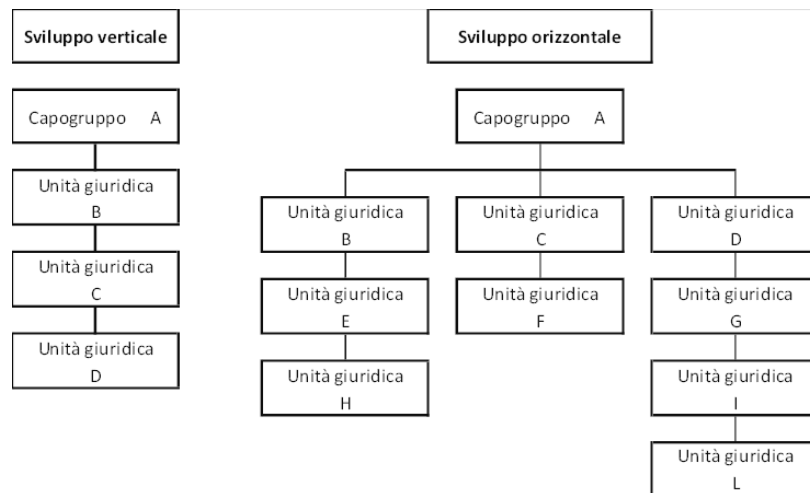
- Alla fonte del potere di controllo:
 - Contrattualistica: tramite accordo formale o negozio giuridico che vincola le parti;
 - Vincolistico: le aziende sono legate tra loro da inevitabili rapporti finanziari e commerciali di carattere fondamentale per la loro attività;
 - Partecipativo: è il più diffuso poiché tramite la detenzione di azioni e il diritto di voto c'è una gestione unitaria delle aziende.

- Al rapporto di potere:
 - Struttura verticale: in cui tra unità giuridiche si instaura una gerarchia, grazie ad esempio a rapporti di controllo. In questo caso la struttura societaria è formalizzata, a capo del gruppo c'è la holding, che controlla e gestisce le controllate;
 - Struttura orizzontale: le unità giuridiche distinte sono sullo stesso piano³;
 - Struttura ibrida: i gruppi non sempre seguono uno schema rigido; si verificano delle situazioni dette intermedie in virtù del fatto che coesistono società con gerarchia formalizzata e società che fanno capo ad unico soggetto economico⁴.

³ Nei gruppi verticali il soggetto economico sarà controllore della holding, mentre in quelli orizzontali controllerà direttamente le varie società.

⁴ Marchi, L., Zavani, M., Branciarì, S., *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, Giappichelli, Torino, 2010.

Figura 1 - Struttura dei gruppi di impresa a sviluppo verticale e orizzontale



Tra i gruppi verticali possiamo distinguere⁵:

A) Gruppi a struttura semplice: sono caratterizzati da rapporti di controllo diretto in cui la holding controlla altre società dette controllate, mediante delle partecipazioni totalitarie o di maggioranza assoluta o relativa al capitale. Esistono due tipi di holding: pura (*gestisce solo le partecipazioni*) e mista (*gestisce le partecipazioni e le attività operative*);

B) Gruppi a struttura complessa: dove i rapporti di potere sono diretti o indiretti. L'holding controlla direttamente le aziende figlie ed indirettamente le subholding che sono controllate dalle aziende figlie;

C) Gruppi con struttura a catena: sono caratterizzate dalla presenza di partecipazioni dirette, indirette e reciproche. Esistono strutture a catena semplice e circolare o multilaterale;

- Alla presenza sul territorio:

- Nazionali: presenti in un solo paese;

⁵ De Vita P., Mercurio R., Testa F., *Organizzazione aziendale. Assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli, Torino, 2008.

- Internazionali: presenti in più paesi. Essi sorgono per immettere il complesso che li promuove in un vasto sistema economico;
 - Multinazionali: sono aziende con sede principale nel territorio nazionale, ma che hanno allargato i propri affari in molti paesi esteri tramite investimenti diretti, diramazione all'estero di strutture ed attività, che gestiscono il gruppo con ottica globale. Il capitale azionario e gli organi sociali appartengono al paese principale;
- Alla natura del soggetto giuridico:
- Gruppo pubblico: il soggetto giuridico è una persona di diritto pubblico;
 - Gruppo privato: il soggetto giuridico è una persona di diritto privato;
 - Eccezioni: lo stato non interviene nell'economia in maniera esplicita, ma ricorrendo a contratti tipici del diritto privato, esprimendo la propria volontà come soggetto economico.
- Alla relazione economico produttiva⁶:
- Gruppi orizzontali: le aziende del gruppo svolgono la medesima fase del processo produttivo. I prodotti e servizi che vengono forniti sono simili tecnicamente ma economicamente differenziati per acquisire maggior quota di mercato;
 - Gruppi verticali: le aziende del gruppo svolgono fasi diverse del medesimo processo produttivo, coprendo il processo produttivo a monte e a valle;
 - Gruppi conglomerati: sono gruppi frutto di un'estrema diversificazione; cioè cooperano più imprese, in cui però non esiste una struttura produttiva o distributiva comune.
- Alla dimensione:

⁶ Marchi A., *Gruppi. Una introduzione a idee e metodi della teoria dei gruppi*, Springer Verlag, Milano, 2007.

- Piccolo gruppo;
- Medio gruppo;
- Grande gruppo.

La diffusione del gruppo aziendale si può ricondurre a varie motivazioni. A queste, va posta particolare attenzione su uno degli elementi che caratterizza lo stesso: l'indipendenza formale delle singole unità⁷. Infatti, tutto ciò permette al soggetto economico di poter sfruttare vantaggi di diversa specie non conseguibili né dalle altre aziende né dalle altre tipologie di aggregazioni aziendali.

Prima di andare ad analizzare singolarmente le maggiori motivazioni che portano alla costruzione di un gruppo, va sottolineato che la scelta di utilizzare tale struttura comporta anche dei costi, tra i quali la maggior complessità organizzativa e il rischio di perdere il controllo dell'attività. Sulla base di questo è quindi palese che la scelta di adottare o mantenere il gruppo si baserà sulla ponderazione dei benefici ottenibili con i costi derivanti dalla stessa.

1.2 Le motivazioni alla base della costituzione di un gruppo

Le forze che spingono le aziende alla creazione di gruppi aziendali sono numerose e difficilmente possono essere riconducibili ad uno scopo univoco e ben definito, ma risultano il frutto di un insieme coordinato di differenti aspetti. Frequentemente, uno di questi fattori è la naturale crescita dimensionale che può avvenire tramite:

- **Concentrazione:** che si attua tramite l'acquisizione di partecipazioni di aziende concorrenti. Le aziende si combinano tra loro in modo da costruire un'unica entità economica, gestita unitariamente con una propria autonomia giuridica;

⁷ Azzini L., *I gruppi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1975

- Diversificazione: l'acquisizione può avvenire tramite la partecipazione in società che hanno lo stesso oggetto sociale della capogruppo⁸.

In entrambi i casi, la crescita avviene combinando in maniera ottimale risorse interne ed esterne.

Le motivazioni possono essere sia economiche o extra-economiche. Per quanto riguarda le prime sono connesse al mantenimento e/o miglioramento delle condizioni di equilibrio economico durevole delle aziende coinvolte. Alcuni strumenti possono essere:

- Le ristrutturazioni aziendali che sono volte al ripristino della struttura operativa della società;
- La riduzione della complessità: tramite l'articolazione delle unità in sottosistemi collegati tra loro in modo da fornire flessibilità e controllabilità del governo aziendale;
- La riduzione del rischio d'impresa: tramite frazionamento o diversificazione del rischio.

Le motivazioni extra-economiche sono connesse alla realizzazione di obiettivi specifici e contingenti, non necessariamente connessi al perseguimento dell'economicità.

Esse riguardano:

- Aumentare la capacità di credito: questa funzione risulta vantaggiosa sotto il profilo del reperimento di capitale di rischio, sia per ragioni qualitative quali solidità patrimoniale, che quantitative con lo scopo di trovare nuove risorse che stabilizzino il fabbisogno finanziario;
- La leva azionaria e finanziaria: tramite il ROE, il soggetto economico accresce i propri rendimenti sul capitale proprio, ma l'utilizzo indiscriminato delle due leve

⁸ Marchi, L., Zavani, M., Branciarì, S., *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, Giappichelli, Torino, 2010.

può generare dipendenza finanziaria da terzi e disaffezionamento dei soci di minoranza. La leva azionaria permette di controllare direttamente o indirettamente le partecipate tramite conferimenti di terzi. Mentre la leva finanziaria consente di aumentare la capacità di credito in quanto la sua comunanza di capitali rende più solida e apparentemente migliore la solvibilità delle singole società;

- Flessibilità economica: avere una forma di gruppo articolata in più società permette ad ognuno di avere una propria immagine e determinare i propri risultati.

Molteplici sono anche le finalità che la struttura gruppo consente di ottenere. Fra le prime cose, la riduzione del rischio. L'incertezza di un progetto o di un'attività può essere ripartita tra più imprese, in modo tale che eventuali effetti negativi non ricadano su una sola entità, ma vengano distribuiti proporzionalmente fra tutte le partecipanti. Un'impresa è in grado di procedere da sola fin tanto che il rischio sia ritenuto accettabile rispetto alle strategie in atto e alle condizioni di equilibrio tra costi e ricavi, investimenti e finanziamenti⁹.

Per quanto riguarda quei progetti che si collocano oltre una certa soglia di tolleranza, esistono due alternative: rinunciare ad operare oppure ricercare forme di cooperazione con altre entità, nei modi e nelle forme ritenute congrue per far sì che l'iniziativa abbia successo. Un accordo di cooperazione può contribuire alla riduzione del rischio consentendo una diversificazione nel portafoglio dei prodotti. L'azione combinata si manifesta in due modi: attraverso l'ampliamento della gamma grazie alla condivisione di beni offerti dai singoli partner o attraverso lo sviluppo di ulteriori beni rispetto a quelli realizzati singolarmente. Nel primo caso, il beneficio consiste nel mettere in comune quanto già realizzato e si può avere un miglioramento della quota di mercato, un

⁹ Fazzini, M., *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Franco Angeli, Milano, 2006.

incremento delle vendite. Nel secondo caso, la riduzione dei rischi permette di cooperare congiuntamente per lo sviluppo di un nuovo prodotto, in modo tale che ogni partner possa far leva sul proprio vantaggio competitivo.

In alcuni casi, la formazione di un gruppo può portare ad un'ulteriore riduzione del rischio tramite la velocizzazione e ottimizzazione del payback dell'investimento. La condivisione dell'investimento permette di abbattere una parte dei costi fissi che vengono ripartiti in modo proporzionale tra le entità che partecipano all'accordo. Tuttavia, la formazione di un accordo può essere funzionale anche a limitare la concorrenza, tramite la costruzione di una sorta di cartello o perfezionando operazioni equity con i competitors. La prima soluzione consiste nel creare una rete di accordi con i principali concorrenti, al fine di conseguire una posizione di dominanza sul mercato. Una soluzione alternativa, ben più onerosa, consiste invece nel dare vita ad operazioni equity (*solitamente fusioni per incorporazioni*) attraverso cui la limitazione della concorrenza avviene tramite acquisizioni¹⁰.

Accanto alle forze che spingono le imprese ad unirsi, ve ne sono altre che operano in senso opposto, ma anche grazie a queste può nascere un gruppo. A livello organizzativo, ad esempio si possono verificare delle contrapposizioni di interessi che provocano una perdita di efficienza. L'azienda trova dei freni interni all'ampliamento delle dimensioni e si appesantisce nelle strutture, specie se diversifica le produzioni, perché si trova a dover coordinare e governare delle attività vaste e complesse che richiedono competenze in vari campi sia per quanto riguarda la definizione del processo produttivo, che per le attività di vendita. Le maggiori dimensioni dell'impresa si ripercuotono anche sulla struttura dei costi, dove aumenteranno quelli fissi, a causa di maggiori spese per impianti, creando alta

¹⁰ Fazzini, M., *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Franco Angeli, Milano, 2006.

rigidità tecnica. Per concludere, se lo sviluppo dell'impresa è orientato alla diversificazione, è necessario che ogni reparto sia dotato di maggiore autonomia in modo da consentire un'azione tempestiva ed efficace che si adatti al mercato.

1.3 Le caratteristiche distintive del gruppo

Il gruppo aziendale è un istituto di larga applicazione nella vita operativa con importanti manifestazioni a livello nazionale ed internazionale. Il Codice civile non considera il gruppo come un'entità unitaria suscettibile di conseguenze nelle relazioni all'interno e all'esterno dell'aggregazione per cui, davanti alla legge, sono rilevanti le singole unità¹¹. Ciascuna impresa che si aggrega con altre unità produttive, mantiene i tre principali elementi costitutivi, ossia un sistema organizzato, la presenza del soggetto economico e dei soggetti giuridici. Tuttavia, siccome si realizza con l'aggregazione un'unità complessa, questi concorrono a formare quelli che si definiscono gli elementi costitutivi del gruppo.

1.3.1 La pluralità dei soggetti giuridici

Il soggetto giuridico è colui che, per l'ordinamento giuridico, è suscettibile di assumere diritti, obbligazioni e di rispondere nei confronti dei terzi e delle pubbliche istituzioni dell'attività svolta. Pluralità di soggetti giuridici, ci rifacciamo al fatto che per ogni società del gruppo ne esiste uno, separatamente individuabile rispetto agli altri. Essa è una caratteristica dei gruppi che li differenzia nettamente dalle imprese delle stesse dimensioni ma facenti capo ad un'unica entità giuridica. Queste ultime rientrano nella categoria degli aggregati intra-aziendali e sono aziende uniche o divise funzionalmente

¹¹ Azzini L., *I gruppi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1975.

in più sezioni. Nel gruppo, il patrimonio, l'attività ed il risultato di complesso sono prima di tutto individuali e diventano collettivi in seguito ad un processo di composizione. Nella grande azienda divisa, la logica è diversa, perché il patrimonio, attività e risultato originariamente unitari vengono poi divisi tra le varie sezioni ed il controllo unitario del soggetto economico non trova alcun limite avendo come riferimento l'equilibrio economico generale.

In linea di massima il gruppo è pubblico quando il soggetto giuridico è persona di diritto pubblico, mentre è privato quando il soggetto è persona di diritto privato. La questione non è però così semplice. Lo stato non interviene nell'economia in maniera esplicita, bensì ricorrendo a contratti di società tipici del diritto privato, ovvero, gruppi di diritto privato, espressioni però della volontà di un soggetto economico pubblico¹²

La distinzione fra gruppi pubblici e privati deve basarsi, oltre che sulla natura pubblica o privata della capogruppo, sulla natura del carattere pubblico o privato del soggetto economico della società capogruppo. Con il tempo, questa distinzione, ha perso significato perché il soggetto economico è sempre più chiamato a gestire l'azienda in termini di redditività, competitività e socialità¹³.

1.3.2 L'unicità del soggetto economico

La pluralità dei soggetti giuridici è un carattere essenziale del gruppo, ma non sufficiente per identificare il fenomeno. Molto importanti sono anche il tipo di legame che congiunge le aziende e l'unicità del soggetto economico. Il gruppo deve avere un comune soggetto economico per tutte le aziende collegate, sebbene esse siano distinte

¹² Marchi, L., Zavani, M., Branciarri, S., *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, Giappichelli, Torino, 2010.

¹³ Coda, V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, ristampa, 1991.

giuridicamente le une dalle altre. I due presupposti devono esistere contemporaneamente, altrimenti senza autonomia giuridica tra le varie unità non si potrebbe avere aggregazione aziendale e senza la comunanza del soggetto economico avremmo aggregazioni di tipo diverso dal gruppo. Ad esempio, nelle aggregazioni su base contrattuale, gli accordi possono riguardare lo svolgimento in comune e in un tempo limitato di determinate operazioni, mentre per il resto le aziende mantengono la più assoluta autonomia. Nel gruppo non abbiamo un'unica volontà economica che orienta l'attività di tutte le aziende secondo un interesse comune, ma la generale concordanza di certi interessi sulla base di una valutazione del proprio tornaconto che ciascun soggetto economico individualmente fa.

È proprio dal soggetto economico che nascono le linee direttrici delle operazioni aziendali, le scelte relative a problemi importanti anche se non sarà egli stesso ad assumere la diretta amministrazione dell'azienda. Egli potrà delegare i poteri che derivano dal suo ruolo, impartirà le direttive di fondo e ne controllerà l'esecuzione limitandosi talvolta ad interventi di convalida o di revoca delle decisioni prese.

1.4 La Holding

La Holding è un interessante veicolo, utile per perseguire una serie di interessi meritevoli quali la gestione efficiente del gruppo, il ricambio generazionale, la prevenzione dei conflitti e molti altri¹⁴. La holding è una società che può beneficiare di alcuni istituti come il consolidato fiscale nazionale, il gruppo iva ma non beneficia di alcuna agevolazione fiscale. Essa può avere un aspetto passivo, e quindi rappresentare un

¹⁴ Bettiol S., Val E., *Fiscalità e adempimenti delle Holding, guida operativa alla costituzione e alla gestione di una holding*, Maggioli editore, 2021.

insieme di partecipazioni del gruppo, ma può assumere anche il ruolo più attivo di società che svolge un'attività di direzione e coordinamento nei confronti del gruppo.

La holding rappresenta un filtro per gestire i conflitti fra i vari soci. Infatti, se sorgono dei conflitti tra essi, ciò può portare al blocco della società. Ma se il litigio avviene al piano più alto della capogruppo, ciò permette di creare un filtro rispetto alle società sottostanti. La Holding rappresenta un ombrello che ripara dalla pioggia ma non un argine efficace contro una violenta bufera¹⁵. Permette inoltre di mitigare il rischio imprenditoriale che è collegato ad una gestione frazionata del business attraverso vari veicoli societari che svolgono attività circoscritte. Molto importante è che in questi casi vi sia un raccoglitore che tenga uniti i vari veicoli.

1.4.1 Tipologia di holding: quella familiare

Questo modello organizzato è spesso utilizzato da piccole e medie imprese, che possono contare su un'organizzazione a base familiare e che prendono il nome di family holding. Al vertice dell'azienda troviamo dei soci che sono legati da rapporti di parentela che si impegnano a controllare l'operato tramite partecipazioni (*quote di azioni possedute in altre società in modo tale da realizzare il controllo*).

Le motivazioni che spingono alla formazione di holding familiari possono riguardare vari aspetti:

- Stabilità del controllo: si tratta del pacchetto azionario che è detenuto dalla famiglia, in modo tale da evitare problematiche che potrebbero sorgere se i soci sono tanti ed estranei al nucleo familiare.

¹⁵ Bettiol S., Val E., *Fiscalità e adempimenti delle Holding, guida operativa alla costituzione e alla gestione di una holding*, Maggioli editore, Milano, 2021.

- Flessibilità organizzativa e salvaguardia del patrimonio del gruppo: sotto il profilo organizzativo le holding familiari condividono ed integrano il controllo e la responsabilità al fine di una migliore performance e gestione. Sotto il profilo strutturale, garantisce elasticità, perché' è possibile cedere o acquistare in ogni momento frazioni di pacchetti azionari, in modo da poter eliminarne le attività in perdita.
- La leva azionaria: si tratta di un meccanismo che permette alla capogruppo di partecipare e controllare più imprese con minori conferimenti¹⁶.

¹⁶ Marchi L., Zavani M., Branciarì S., *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, Giappichelli, Torino, 2010.

Capitolo 2

IL SISTEMA DI CONTROLLO STRATEGICO NEI GRUPPI

2.1 Le caratteristiche del controllo strategico

Esistono varie definizioni del controllo strategico che hanno assunto un significato diverso nel corso del tempo. Negli anni 1970-1980 il controllo strategico era inteso come controllo della strategia. In seguito alla pianificazione strategica il controllo si esercitava non nella fase della formulazione, che non era soggetta a revisione nel corso del periodo temporale coperto dal percorso strategico. Si prestava ad un controllo nella fase dell'implementazione per verificare, anno dopo anno, il grado di realizzazione della strategia. Il controllo consisteva in un'attività diretta a comprendere se i manager stavano attuando in maniera corretta la strategia, così come era stato indicato nel processo di formulazione. In questo modello, se qualcosa non funziona, la colpa non è della strategia che non è corretta, ma del management che non la sa applicare in maniera corretta. Uno dei presupposti fondamentali di questo modello, è che la strategia è unica e immutabile: definizione degli obiettivi strategici, definizione della strategia per raggiungerli, implementazione della strategia, controllo sul raggiungimento degli obiettivi¹.

Il controllo strategico è una verifica di coerenza, di adeguatezza, di effettiva corrispondenza tra la strategia implementata e la strategia deliberata. I meccanismi di controllo sono:

¹ Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

- Controllo basato su meccanismi di feed-back: è caratterizzato, oltre che dalla sequenza delle fasi standard, dalla verifica fatta a consuntivo. Si confrontano valori obiettivi con il valore conseguito. Se otteniamo un delta negativo, ho ottenuto un valore inferiore rispetto al valore obiettivo. Sul risultato conseguito non posso fare nulla e quindi, si tratta di un risultato imm modificabile. Per il management è utile dal punto di vista valutativo e informativo, ma non dal punto di vista dell'andamento.
- Controllo basato su meccanismi di feed-forward: mette a confronto i valori revisionali degli obiettivi con i parametri sui quali l'azienda ha costruito gli obiettivi in itinere.

In questi anni, possiamo ricordare Newman che considera il controllo come “steering control”, tradotto “controllo della direzione di marcia”.

Negli anni 1980-1990 i mercati subiscono profondi cambiamenti. Si passa da un'ambiente statico, prevedibile ad un'ambiente dinamico ed incerto, caratterizzato da elevati livelli di concorrenza. In questo periodo il controllo strategico assume la finalità di supporto ai processi decisionali strategici. Ciò comporta un'articolazione in due sub-finalità che sono:

- Monitoraggio delle variabili critiche interne ed esterne;
- Verifica delle bontà delle ipotesi assunte nei piani.

Qui la strategia è modificabile e pertanto mutano le premesse strategiche e le variabili ambientali interne ed esterne. Il controllo strategico diventa uno strumento a supporto della misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e ai processi decisionali che possono condurre alla riformulazione della strategia. Anche in Italia si

parla di controllo strategico². Una definizione considera “il controllo strategico come un controllo gestionale sulle variabili ritenute strategiche per il successo aziendale” (Luigi Brusa³). Il controllo strategico viene assimilato ad un controllo gestionale, che usa il feedback e che fa controllo in itinere e a consuntivo per verificare l’andamento delle variabili strategiche⁴. Tuttavia, l’anima del monitoraggio è una sola delle due sub-finalità del sistema di controllo strategico, perché l’altra è quella della messa in discussione delle ipotesi su cui le strategie deliberate sono fondate. Una seconda definizione viene esposta da Amigoni, il quale sosteneva che “il controllo strategico è uno strumento atto a determinare un comportamento organizzativo, orientato alla strategia, piuttosto che come elemento aggiuntivo rispetto al controllo direzionale⁵”. Qui più il controllo strategico è conosciuto, comunicato all’interno dell’organizzazione, più il comportamento delle persone è orientato a considerare in modo naturale non soltanto qual è il risultato economico più conveniente, ma anche alle conseguenze in termini strategici. Infine, la definizione più recente si rifà al pensiero di Garzoni, che vedeva il “controllo strategico come un sistema direzionale finalizzato a mettere a disposizione degli organi di governo e del vertice aziendale tutte le informazioni necessarie per decidere se e come modificare la strategia”.

2.1.1 Il framework di riferimento

Brouther e Roozen⁶ svilupparono un modello di sistema di controllo, la cui progettazione dipendeva dalle caratteristiche dell’ambiente in cui l’azienda opera. Gli

² Paolini A., *Il controllo strategico. Uno schema d’analisi*, Giuffrè, Milano, 1993.

³ Brusa L., *Sistemi manageriali di Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.

⁴ Una variabile strategica, nel passato, era colei che produceva un impatto nel lungo periodo, considerando la dimensione temporale. Oggi una variabile è strategica quando incide sulla relazione azienda e ambiente.

⁵ Amigoni F., *Misurazioni d’azienda: Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1995.

⁶ Autori del 1999 che esposero il loro modello nel libro *Is It Time To Start Thinking About Strategic Accounting?., In Long Range Planning*.

autori identificarono cinque diversi contesti in cui le organizzazioni possono competere, i quali risultano caratterizzati da un crescente livello di turbolenza; per ogni scenario identificato, gli autori ritengono necessaria la produzione di informazioni differenti al fine di formulare e monitorare la strategia. Nel panorama italiano si segnala l'importanza del sistema di controllo strategico attribuibile a Silvi, il quale sosteneva "che il controllo strategico è il sistema finalizzato a supportare i processi di riformulazione, attuazione e monitoraggio della strategia aziendale attraverso l'analisi della coerenza dei fattori sui quali la strategia è basata e delle dinamiche competitive in atto". Ai primi segnali di incoerenza, il controllo strategico deve saper dare indicazioni, poi starà al decisore strategico la scelta se modificare o meno la strategia.

Il controllo strategico viene visto come un sistema basato su:

- Meccanismi organizzativi: si intende le modalità con cui si fa controllo strategico e si fa riferimento alla definizione di procedure e routine e all'attribuzione di responsabilità organizzative e decisionali;
- Supporti informativi: sono le misure e gli indicatori organizzati in report e cruscotti che consentono di sintetizzare dati e informazioni, di monitorare lo stato di realizzazione della strategia e il contesto di riferimento.⁷

Il compito dei supporti informativi è quello di fornire indicazioni sulle dinamiche competitive e aziendali in atto, tramite i sistemi di visibilità strategica e circa lo stato di attuazione della strategia, tramite i sistemi di misurazione del grado di attuazione della strategia.

I sistemi di visibilità strategica sono predisposti allo scopo di rilevare quei fenomeni, non sempre prettamente collegati alla strategia aziendale, in corso di attuazione.

⁷ Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

Forniscono dei segnali a proposito di eventuali minacce e opportunità. Possono essere esterni, che si concentrano sul monitoraggio delle dinamiche in essere nell'arena competitiva di riferimento attuale o potenziale dell'impresa, oppure interni che si concentrano sul monitoraggio delle dinamiche aziendali, in termini sia di efficienza che di efficacia.

Per quanto riguarda i sistemi di misurazione dell'attuazione della strategia, vengono predisposti per fornire al management un feedback informativo circa la realizzazione degli obiettivi e dei piani strategici formulati per la generazione di valore economico. Si articolano in⁸:

- Esplicitazione della strategia: consentono di declinare le modalità specifiche con cui un'impresa intende creare valore economico durevole;
- Misurazione dei risultati: consente di misurare il grado di realizzazione della strategia aziendale tramite indicatori;
- Misurazione del valore prodotto dalla strategia: consentono di misurare il valore economico generato dall'implementazione della strategia.

Il destinatario principale delle informazioni prodotte dal sistema di controllo strategico è l'alta direzione. Il controllo strategico con i suoi report non può raggiungere tutti i livelli decisionali perché l'approccio strategico richiede una visione più ampia della realtà aziendale e del contesto competitivo.

2.2 Grado di formalismo del sistema di controllo strategico

I sistemi di controllo strategico possono essere progettati come:

- Sistemi formali: gli obiettivi e i traguardi strategici sono definiti in forma esplicita;

⁸ Castellano N., Bartolacci F., Marasca S., *Controllo di gestione. Pianificazione, programmazione e reporting*, Giappichelli, Torino, 2020.

- Sistemi informali: gli obiettivi e i traguardi strategici non sono verificati regolarmente e formalmente nell'ambito del processo di controllo. Non abbiamo una reportistica con scadenza fissa che porta a riunioni regolari che coinvolgono un gruppo di persone definite ex ante.

I sistemi di controllo strategico formali presentano dei pregi e dei limiti. Con riferimento al primo punto, troviamo la tempestività nell'intraprendere azioni correttive. È vero che avendo un monitoraggio costante e con una cadenza prestabilita, si ha la possibilità di intraprendere azioni correttive non appena ci si accorge che c'è qualche differenza rispetto a quello che era stato identificato come andamento degli obiettivi e valore atteso dei KPI⁹. Si tratta di una tempestività relativa, rispetto a quando viene fatta la riunione con i report che segnalano un andamento non soddisfacente, permettendo di intervenire subito. Un altro fattore è la maggiore chiarezza nell'assegnazione di responsabilità. L'obiettivo e gli indicatori hanno sempre accanto l'indicazione di chi è il responsabile di quel determinato obiettivo.

Per quanto riguarda i limiti riscontriamo una maggiore rigidità del sistema; rispetto delle regole predefinite, delle scadenze, delle modalità che diventano una sorta di routine organizzativa. Inoltre, troviamo una minore reattività rispetto alla variabilità ambientale; sono più in linea con la strategia deliberata, piuttosto che con la frequenza di strategie emergenti in risposta a variazioni dell'ambiente.

La progettazione di un sistema di controllo strategico deve tenere conto di alcune condizioni che possono pregiudicarne l'efficacia e che suggeriscono vari gradi di rigidità formale. Occorre valutare la possibilità di tradurre obiettivi strategici in misure, cioè

⁹ Riccaboni A., *Metodologie e strumenti per il controllo di gestione*, Knowità, Arezzo, 2018

quanto è stato facile o difficile tradurre obiettivi strategici in misure e il grado di turbolenza ambientale, che si distingue in limitata ed elevata.

Figura 2 – Possibilità di tradurre obiettivi strategici in misure / Grado di turbolenza ambientale

		POSSIBILITÀ DI TRADURRE OBIETTIVI STRATEGICI IN MISURE	
		Facile	Difficile
GRADO DI TURBOLENZA AMBIENTALE	Elevata	SISTEMA AFFIDABILE DA NON GESTIRE IN MODO RIGIDO	SISTEMA DI CONTROLLO PROBLEMatico
	Limitata	SISTEMA AFFIDABILE CON POSSIBILITÀ DI CONTROLLO FORMALE	SISTEMA DA USARE PER MISURARE L'AVANZAMENTO MA DA NON COLLEGARE A INCENTIVI MANAGERIALI

Sistema affidabile da non gestire in modo rigido: la turbolenza ambientale è elevata. Se dal sistema formale si prende anche la parte di rigidità connessa alla sua proceduralizzazione, il contesto ambientale potrebbe renderlo poco efficace, perché gli obiettivi strategici si traducono facilmente in misure. Una gestione troppo concentrata sul rispetto delle misure potrebbe portare a ridurre la motivazione dei manager.

Sistema di controllo problematico: situazione più difficile dove il grado di formalismo rischia di essere un problema, perché non ci garantisce affidabilità e allo stesso tempo ci può creare delle difficoltà poiché il grado di turbolenza ambientale è molto alto.

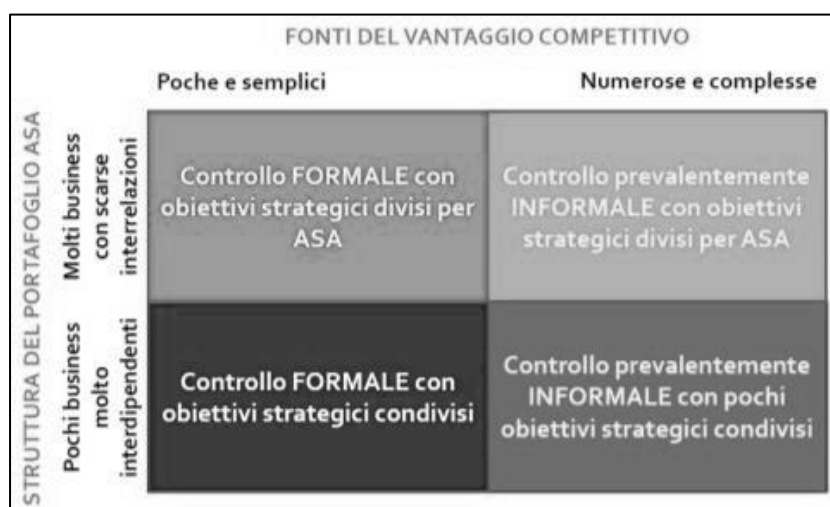
Sistema affidabile con possibilità di controllo formale: condizione migliore per applicare un sistema di controllo strategico con un grado di formalismo molto elevato. È

una combinazione tra grado di turbolenza ambientale elevato e la possibilità di tradurre obiettivi strategici in misure facili.

Sistema da usare per misurare l'avanzamento, ma da non collegare a incentivi manageriali: qui troviamo una bassa capacità di tradurre obiettivi strategici in misure e un limitato grado di turbolenza ambientale. Le misure che si ottengono dal sistema di controllo sono informazioni che difficilmente colgono l'obiettivo strategico collegato¹⁰.

Una distinzione che possiamo richiamare è fra sistemi formali e sistemi informali. Sappiamo che i sistemi di controllo strategico differiscono da azienda ad azienda in relazione ad una serie di variabili, alcune relative al settore ed altre relative al portafoglio di ASA in cui l'azienda opera. Al fine di fare alcune considerazioni sui sistemi di controllo migliori nelle diverse condizioni di settore e d'azienda, possono essere combinate le due seguenti dimensioni: numero e complessità delle fonti del vantaggio competitivo (*poche e semplici / numerose e complesse*); struttura del portafoglio di ASA (*pochi business molto interdipendenti / molti business con scarse interrelazioni*).

Figura 3 – Fonti del vantaggio competitivo / Struttura del portafoglio



¹⁰ Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

Controllo formale con obiettivi strategici condivisi: quadrante con minor coefficiente di difficoltà. Il sistema di controllo strategico preferibile, appare impostato prevalentemente su meccanismi formali di coordinamento, basati sulla verifica periodica degli obiettivi strategici.

Controllo formale con obiettivi strategici divisi per ASA: il controllo strategico può essere impostato su meccanismi formali, ma le misure strategiche vanno distinte tra i diversi business.

Controllo prevalentemente informale con pochi obiettivi strategici condivisi: all'interno del quale, il panorama competitivo si fa più confuso. È quindi necessario adottare un sistema di controllo basato su meccanismi più informali.

Controllo prevalentemente informale con obiettivi strategici divisi per ASA: quadrante a maggior coefficiente di difficoltà. Quando si passa a strategie di portafoglio meno legate ad una logica sinergico-organizzativa è opportuno costruire un sistema di controllo strategico che tenga conto della variabilità dei fattori di successo tra i diversi business.

2.3 La Balance Scorecard: evoluzione e finalità

La BSC è un sistema integrato di misure riassuntive della performance aziendale, che si basa sulla strategia, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive¹¹.

Si tratta di un sistema di misure riassuntive della performance aziendale. La Balance Scorecard è un insieme di misure, di indicatori accomunati dall'obiettivo di rappresentare in maniera adeguata la performance aziendale. Si parte da poche misure, perché il sistema è pensato per le esigenze del top management, in primis. Kaplan e Norton individuano

¹¹ Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

quindici, massimo venti, indicatori come numero ideale di misure per fornire un quadro sufficientemente preciso dei livelli di performance conseguiti. Le misure devono inglobare aspetti relativi alla strategia aziendale, alle esigenze concorrenziali e alle competenze distintive, che rappresentano il punto di partenza per la costruzione di un buon cruscotto di indicatori. Il primo step consiste nella esplicitazione della mission e delle strategie aziendali. La costruzione di un buon cruscotto di indicatori non può prescindere dall'analisi del contesto competitivo in cui l'azienda si trova ad operare e dalle competenze distintive possedute dall'azienda, che rappresentano il principale strumento di contrapposizione ai concorrenti presenti nel mercato.

Due sono i presupposti fondamentali della BSC:

- Impossibilità di misurare i risultati raggiunti attraverso l'implementazione della strategia ricorrendo solo ad indicatori economico-finanziari. Quindi, nel cruscotto non possono esserci solo indicatori economico-finanziari, come eravamo abituati a fare con i sistemi di misurazione e realizzazione della strategia preesistente, che si basava fondamentalmente sul rispetto del budget e quindi su indicatori economico-finanziari;
- Incapacità di singoli indicatori di rappresentare la complessità della performance aziendale. La performance aziendale è complessa, e l'indicatore economico finanziario ne rappresenta solo una parte.

Per cogliere la complessità della performance aziendale, la Balance Scorecard si serve di misure: economiche, qualitative e quantitative. Esse devono rispettare il vincolo di integrazione tra di esse. Nella selezione degli indicatori viene richiesto un qualcosa in più dato dal fatto che l'indicatore deve essere misurabile, disponibile e non deve costare molto. Si sottolinea il carattere di integrazione delle misure che raccoglie. Questa

caratteristica rappresenta il vero e proprio fattore di differenziazione della BSC rispetto ad altri sistemi di misurazione della performance. L'integrazione, infine, risulta essenziale per consentire alla Balance Scorecard di monitorare la performance aziendale considerando tutte le relazioni esistenti tra gli indicatori scelti, perché rappresentativi della complessità gestionale d'impresa.

La BSC è; uno strumento per l'Alta Direzione perché supporta il management nelle decisioni strategicamente più rilevanti in merito al futuro dispiegarsi della gestione.

Fornisce una rapida e completa visione dell'azienda, infatti impone di indagare sulle relazioni tra le singole ASA, che sono strumentali al perseguimento di una buona performance aziendale. Infine rende evidenti le interrelazioni tra le varie operazioni aziendali, come la logica delle mappe strategiche, delle relazioni causali che sono oggetto di analisi e riflessioni in costante rimodulazione.

La finalità primaria della BSC consiste nel favorire un completo monitoraggio dell'attività aziendale e dei suoi risultati. I benefici della Balanced Scorecard non consistono tanto nel dare formalizzazione alle relazioni esistenti tra le varie attività. Il reale punto di forza della BSC si sostanzia nell'indurre i manager a riflettere su tali relazioni in termini causali.

2.3.1 Le prospettive di analisi della BSC

Secondo Kaplan e Norton, il cruscotto viene articolato in quattro prospettive. Esse possono essere considerate sufficienti per fornire una buona rappresentazione della performance aziendale. Gli indicatori sono organizzati quindi, in quattro prospettive:

- Prospettiva del cliente: si tratta di indicatori che guardano al mercato, cercano di dare risposte al fabbisogno conoscitivo su come l'azienda sta attuando la strategia

nei confronti del mercato. Gli indicatori dovrebbero avere un andamento tanto più positivo quanto più vanno bene gli indicatori della prospettiva interna;

- **Prospettiva interna:** sono indicatori dei processi aziendali (logistica, processi produttivi). Rappresenta in quali processi dobbiamo eccellere per poter garantire indicatori di buon livello nella prospettiva del cliente;
- **Prospettiva dell'innovazione e apprendimento:** prospettiva che pone le basi per il miglioramento dei processi interni. Se migliorassero i processi interni, dovremmo avere delle ripercussioni positive negli indicatori del mercato;
- **Prospettiva economica-finanziaria:** indicatori di redditività, capacità di generare flussi di cassa, valore economico. Indicatori un po' diversi da quelli tradizionali di bilancio, ma derivano dai bilanci dell'azienda¹².

La Vision e la Strategia non fanno parte delle quattro prospettive ma rappresentano il punto di partenza, l'antefatto e rimangono sullo sfondo. Le quattro prospettive sono correlate tra loro. Questo perché necessariamente gli indicatori sono correlati tra loro e di conseguenza, le prospettive sono tra loro interconnesse.

2.3.2 Gli indicatori della Balanced Scorecard

Una delle caratteristiche più importanti della BSC sta nell'essere un cruscotto di indicatori bilanciato. Tutti gli indicatori inseriti all'interno delle quattro prospettive devono essere opportunamente bilanciati per quanto riguarda la natura e la dimensione.

La scheda di valutazione è quindi bilanciata tra tipi di misure di natura diverse. Può comprendere:

¹² Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

- Misure interne e misure esterne. Le prime si focalizzano sull'ambiente interno (il tempo di ciclo nei processi produttivi), mentre le seconde si focalizzano sull'ambiente esterno (la customer satisfaction);
- Misure finanziarie e misure operative. Le prime misurano la performance attraverso parametri monetari. Le seconde misurano la performance attraverso parametri quantitativi non monetari o qualitativi;
- Misure diagnostiche e misure strategiche. Le prime indicano se l'impresa è sotto controllo e possono segnalare quando si verificano fatti insoliti che richiedano un intervento immediato, effettuano una diagnosi sullo stato di salute della performance attuale rispetto a quella programmata con la strategia deliberata. Le seconde sono quelle che monitorano le variabili strategiche rilevanti per eccellere nei confronti dei concorrenti.

In conclusione, la scheda si dice balanced proprio perché c'è un bilanciamento tra diverse categorie di misure. Uno dei punti di forza della BSC è che gli indicatori, sono integrati all'interno dello stesso cruscotto. È quindi necessario disporre di: una visione completa dell'organizzazione; capacità di selezione delle misure; una visione dei trade-off e delle azioni di bilanciamento.

2.4 l'utilizzo dei sistemi di controllo strategico

I sistemi di controllo strategico, a seconda di come vengono utilizzati, si distinguono in sistemi diagnostici e sistemi interattivi. I sistemi diagnostici sono dei sistemi informativi formali che i manager impiegano per controllare il lavoro dell'organizzazione e correggere le deviazioni dagli standard prestabiliti. Come la BSC, che fila con una strategia deliberata, come il cruscotto che fa la diagnosi sullo stato di salute e sul grado

di avanzamento degli obiettivi strategici rispetto ai KPI (Key Performance Indicators) scelti. La Balanced Scorecard si presta meno ad un utilizzo interattivo. È la logica di molti strumenti di controllo strategico e di quasi tutti gli strumenti di controllo di gestione¹³. I sistemi diagnostici operano prevalentemente ex-post e sono focalizzati sul monitoraggio dei risultati. Si distinguono per: la capacità di misurare i risultati di un processo; la possibilità di confrontare i risultati definitivi con gli standard prestabiliti; la capacità di correggere le deviazioni dagli standard.

I sistemi interattivi sono sistemi informativi formali che i manager applicano per essere coinvolti personalmente e regolarmente nelle attività decisionali, con particolare riferimento a quelle riguardanti la riformulazione della strategia. Lo strumento deve essere molto più tempestivo nel segnalare che qualcosa sta cambiando prima ancora che la deviazione si presenti.

I sistemi di controllo interattivi stimolano la ricerca e l'apprendimento, consentendo l'emergere di nuove strategie via via che i membri dell'organizzazione rispondono alle opportunità e alle minacce percepite. Ciò si verifica quando i componenti dell'organizzazione colgono opportunità e minacce e cominciano a pensare a possibili risposte. Si è in presenza di un utilizzo interattivo se:

- Il top management e tutta l'organizzazione sono fortemente coinvolti nell'utilizzo del sistema di controllo;
- Il sistema è utilizzato per promuovere e provocare la discussione e l'apprendimento strategico;

¹³ Favotto F., *Le nuove frontiere del controllo di gestione*, McGraw Hill, Milano, 2006.

- Le informazioni sono utilizzate per guidare processi di revisione della strategia, necessari per fronteggiare le incertezze, tratto distintivo del contesto competitivo in cui la generalità delle aziende opera¹⁴.

Sono pochissimi gli strumenti di controllo strategico che nascono diagnostici o interattivi. Moltissimo dipende da come questi strumenti vengono concretamente utilizzati dalle persone in azienda. È l'uso che può essere più sbilanciato in termini diagnostici o in interattivi.

2.5 Gli attori del sistema di controllo strategico

Si tratta dei ruoli critici che devono essere interpretati per assicurare un buon controllo strategico. Nei casi di aziende di minori dimensioni, questi ruoli vengono spesso dalla medesima persona, l'imprenditore, mentre quando le dimensioni aumentano o si rendono maggiori i fattori di complessità e variabilità ambientale, è bene identificare persone adatte allo scopo.

Lo sponsor del sistema di controllo strategico è colui che ne sponsorizza e ne favorisce l'utilità e ne sostiene la necessità. Questa figura coincide con chi ha le massime responsabilità decisionali in azienda; amministratore delegato, Ceo. Lo sponsor non ha un ruolo tecnico, nel senso di qualcuno che partecipa alla selezione degli strumenti. L'importanza di questo ruolo è legata alla delicatezza delle sue mansioni. Lo sponsor può favorire l'introduzione di un sistema di controllo strategico piuttosto che un altro, ed essendo la persona con la massima responsabilità in azienda e potere decisionale, se non crede fortemente nell'utilità del controllo strategico o nell'utilità dello strumento x all'interno del sistema di controllo strategico, è molto facile che l'organizzazione stessa

¹⁴ Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

non avrà un atteggiamento di accoglienza nei confronti del sistema o di alcuni strumenti in particolare.

Un'altra figura, molto interessante, è quella del controller e/o analista di pianificazione strategica. Il controller è lo specialista degli strumenti di controllo di gestione che dovrà accrescere le proprie competenze acquisendo competenze di controllo strategico, di elementi che incidono sulla definizione di una strategia e la possibilità di monitorarne l'andamento e la possibile riformulazione.

Il professionista della competitive intelligence è l'addetto all'analisi sistematica del comportamento dei competitors, strategie attuate e quali potrebbero essere in futuro le variazioni delle strategie dei competitors. La ridefinizione delle strategie richiede un'attività rivolta all'analisi dell'ambiente competitivo e dei concorrenti. Questa attività dovrebbe essere svolta da un professionista della competitive intelligence. Si tratta di figure nuove nel panorama organizzativo il cui compito è supportare il vertice aziendale nel delicato processo di valutazione della propria posizione competitiva in relazione all'ambiente e ai concorrenti. Suddette persone, attraverso l'accesso a banche dati e sulla base di ricerche individuali sul campo, si occupano dell'attività di raccolta dei dati, di interpretazione e di diffusione dei rapporti di intelligence ai vari livelli organizzativi.

Progettista organizzativo è colui che, in funzione del controllo strategico, prende in esame le diverse unità organizzative, ne analizza i compiti, i profili di necessità, le misure di efficacia e di efficienza. Il progettista è quello che tiene sotto attenta osservazione se il modello organizzativo è coerente con il profilo strategico che l'azienda sta portando avanti. Occorre tener conto del modello organizzativo deliberato e di un modello organizzativo che può avere necessità di una serie di ritocchi, in linea con l'evoluzione della strategia.

Infine, troviamo l'Innovation manager¹⁵, che era considerato il ruolo più legato all'innovazione di prodotto e di processo. Il suo compito, non era gestire i processi di innovazione, ma essere abile nella selezione di quelli ritenuti migliori, alla luce di determinate strategie intenzionali e condizioni di contesto.

2.5.1 Errori da evitare nella costruzione di un sistema di controllo strategico

La costruzione di un sistema di controllo strategico è un processo estremamente complesso che richiede, da un lato, l'identificazione delle informazioni più importanti ai fini della gestione strategica e del controllo dell'andamento aziendale, dall'altro lato, la costruzione di un sistema di indicatori in grado di rappresentare validamente le relazioni di causa-effetto tra le leve strategiche e i risultati aziendali. Tra gli errori più frequenti, in primis, troviamo la mancanza di un'idea chiara della strategia. Nella realtà ci troviamo spesso con delle situazioni di aziende in cui non c'è un'idea chiara della strategia e si ha una strategia di tipo meramente imitativo di aziende leader. In alcuni casi possiamo avere una strategia giorno per giorno, cercando di adattare il proprio comportamento strategico agli input che derivano dall'ambiente. In queste situazioni è inutile adottare un sistema di controllo strategico. Un altro errore è la mancanza di un committente da parte del vertice: se il vertice aziendale si rifiuta di esercitare il ruolo di sponsor, si trasmette alla struttura l'inutilità dell'applicazione di strumenti di controllo strategico. Inoltre, è necessario non considerare il controllo strategico come un'attività una tantum. Il controllo strategico è per sua natura sistematico e richiede un costante aggiornamento delle informazioni, che vanno adeguatamente canalizzate ai diversi livelli organizzativi. Il controllo strategico ha senso se viene introdotto e utilizzato costantemente, aggiornato e genera apprendimento

¹⁵ Riccaboni A., *Metodologie e strumenti per il controllo di gestione*, Knowità, Arezzo, 2018

strategico e organizzativo. Infine, bisogna collegare sempre e comunque parametri di performance e incentivi. Il collegamento ci può essere, ma deve essere verificato caso per caso e quando i parametri di performance hanno determinate caratteristiche. È necessario non inserire meccanismi di controllo formale in contesti dove non vi è una cultura organizzativa sviluppata e non considera lo stress a cui è sottoposta l'organizzazione in termini di produzione e rendicontazione di informazioni.

2.6 Il controllo all'interno dei gruppi aziendali

L'amministrazione delle imprese, per raggiungere il suo scopo in modo efficace ed efficiente, affianca alla funzione e agli organi di governo, organi di sindacato e controllo a cui sono assegnate funzioni di verifica della correttezza gestionale, nonché funzioni di valutazione dei rischi, di un efficiente coordinamento organizzativo e di un riscontro complessivo in termini di coerenza tra decisioni compiute e azioni intraprese¹⁶. L'esistenza di un trade-off tra gestione e controllo si riferisce sia ai sistemi ad azionariato concentrato, dove si manifesta l'esigenza di evitare che il management segua prospettive e assuma scelte gestionali di vantaggio solo per i soci di controllo con pregiudizio per gli interessi degli azionisti terzi, sia ai sistemi ad azionariato diffuso, in cui persiste la necessità di monitorare l'operato dei manager al fine di evitare comportamenti opportunistici. In ogni sistema è fondamentale determinare un efficiente sistema di controllo che soddisfi l'interesse di tutti gli azionisti e di tutti coloro che hanno investito nella società. I soggetti incaricati al controllo, verificano se gli organi di governo abbiano concorso o stiano concorrendo al raggiungimento di condizioni di economicità. In sintesi

¹⁶ Fellegara A. M., *Governo, controllo e informazione societaria nei gruppi aziendali*, McGraw Hill, Milano, 2008.

verificano che l'agire di impresa si sviluppi attraverso principi di legalità, eticità e correttezza sostanziale e responsabilità sociale.

I sistemi di controllo possono essere interni o esterni alla realtà aziendale. I primi operano attraverso organi differenti e si articolano attraverso diversi livelli, contenuti e strumenti attuativi¹⁷.

Da un punto di vista economico-aziendale, l'attività di controllo svolta internamente all'impresa si può analizzare tramite due aspetti. Il primo fa riferimento all'attività di controllo qualificabile come attività di auditing, ovvero all'insieme degli strumenti e dei meccanismi orientati alla verifica del rispetto delle regole e della conformità delle azioni compiute rispetto alle decisioni intraprese. Il secondo aspetto fa riferimento all'attività di management control, riguardante l'insieme di meccanismi e strumenti volti al sostegno dell'attività di indirizzo e guida dell'organizzazione e della gestione¹⁸. Il controllo interno inteso come auditing rappresenta un'attività autonoma di verifica e revisione interna che persegue la finalità di compiere una supervisione completa delle azioni svolte da parte dell'organo di governo, in particolare sulle attività di:

- Verifica del rispetto delle regole volte alla tutela degli azionisti, soprattutto quelli di minoranza, e in generale di tutti i soggetti portatori di interessi economici in azienda
- Riscontro della completezza, affidabilità e tempestività dei sistemi informativi a supporto della gestione aziendale.

Con riferimento a tali caratteristiche, questa funzione viene resa indipendente e neutrale rispetto alle altre strutture dell'organizzazione, dovendo operare con assoluta

¹⁷ Fellegara A. M., *Governo, controllo e informazione societaria nei gruppi aziendali*, McGraw Hill, Milano, 2008.

¹⁸ Anthony R. N., *Il controllo manageriale*, Franco Angeli, Milano, 1990.

imparzialità di giudizio. Possiamo notare come il controllo interno agisca nell'ambito delle verifiche di carattere gestionale e di funzionamento dei sistemi di governance, attingendo una gran parte dalle informazioni di carattere contabile e risulta necessario compiere un controllo anche di carattere contabile. La responsabilità del sistema di controllo interno è affidata al consiglio di amministrazione, il quale fissa le linee di indirizzo e individua un amministratore esecutivo atto a sovrintendere l'adeguatezza e l'efficacia del sistema. Per concludere, l'organo amministrativo nomina, su proposta dell'amministratore esecutivo, uno o più soggetti preposti al controllo interno, con l'obiettivo di verificare che il sistema di controllo sia operativo e funzionante. Invece, l'organo di controllo, assume il compito di accertare l'esistenza di procedure orientate al conseguimento degli obiettivi aziendali e deve intervenire per garantire la piena funzionalità e adeguatezza del sistema di controllo interno.

I sistemi di controllo esterno si concretizzano nella definizione e implementazione di funzioni rivolte alla verifica dell'operato degli insider¹⁹, al fine di valutarne la coerenza rispetto agli indirizzi gestionali indicati dall'assemblea degli azionisti. Le attività inerenti a questo scopo si qualificano come un insieme complesso rivolto alla vigilanza sui molteplici aspetti dello svolgimento di impresa e del grado di correttezza e trasparenza di quest'ultimo. Trattando di soggetti esterni, ci si orienta verso le società di revisione e ai cosiddetti controlli sovraordinati, ovvero quei controlli svolti da enti istituzionali. In Italia questi tipi di controlli vengono svolti dalla Consob, Banca d'Italia o dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato.

¹⁹ Fellegara A. M., *Governo, controllo e informazione societaria nei gruppi aziendali*, McGraw Hill, Milano, 2008.

Capitolo 3

IL SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE

3.1 Definizione e requisiti del sistema informativo aziendale

Il termine informatica, derivato dalle parole informazione e automatica, venne ufficialmente usato per la prima volta dal francese Philippe Dreyfus nel 1962¹. Negli ultimi anni questo termine è diventato di uso quotidiano, sebbene con qualche differenza. Infatti, indica sia la scienza che studia i principi di rappresentazione ed elaborazione elettronica dell'informazione, sia l'insieme delle strutture tecnologiche hardware e software utilizzate per la raccolta ed elaborazione dei dati e la produzione di informazioni. L'informatica, nel complesso, indica il trattamento dell'informazione con mezzi automatici. Essa è la base fondamentale per una consapevole amministrazione d'azienda e viene prodotta nell'ambito del sistema informativo². Il sistema informativo è l'insieme di procedure e delle infrastrutture che definiscono e supportano il fluire delle informazioni all'interno di una struttura organizzativa, a prescindere dal fatto che essa si basi su elaborati elettronici: un sistema informativo potrebbe semplicemente basarsi su modulistica cartacea.

L'informatica aziendale è quella disciplina che studia l'applicazione dell'informatica alle aziende e l'influenza dell'informatica sulle diverse categorie costituenti il sistema aziendale. Gli ambiti di utilizzo dell'informatica nelle aziende sono molteplici e ne supportano tutte le funzioni, sia quelle operative, sia quelle organizzative. Possiamo identificare le seguenti macroaree di influenza:

¹ Pighin M., Marzona A., *Sistemi informativi aziendali, ERP e sistemi di data analysis*, Pearson, Milano-Torino, 2018.

² Ferrero G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.

- Di supporto operativo: l'introduzione di tecnologie informatiche ha modificato le procedure operative non solo sostituendo lo strumento elettronico a carta e penna, ma mettendo a disposizione procedure che guidino e facilitino i compiti esecutivi. In particolare, le procedure operative introducono controlli sui flussi che guidano l'operatore attraverso i passaggi corretti dei processi, avviano controlli interattivi sui dati digitali e facilitano la ricerca di informazioni tramite la disponibilità di banche dati centralizzate, che garantiscono anche la correttezza e la validità dei dati restituiti;
- Organizzativa: l'introduzione di tecnologie informatiche influenza necessariamente l'organizzazione del lavoro, dei processi e del fluire delle informazioni, perché da un lato libera risorse da attività automatizzabili, dall'altro richiede risorse con competenze diverse per il trattamento dei processi informatizzati e per la gestione dei dati;
- Di controllo: le tecnologie informatiche permettono di tenere sotto controllo gli eventi aziendali in modo quasi simultaneo al loro verificarsi: la loro registrazione ne rileva precisamente le caratteristiche peculiari, che vengono memorizzate in modo permanente. La raccolta di questi dati consente analisi quantitative sull'andamento dell'attività, permette l'attuazione di politiche di controllo e favorisce il processo decisionale, suggerendo azioni tempestive in relazione allo stato degli eventi monitorati;
- Strategica: l'infrastruttura informatica è una sorta di sistema nervoso aziendale. Memorizza i dati patrimoniali dell'azienda e supporta i processi di

trasformazione e di comunicazione, diventando essenziale per il miglioramento e il mantenimento delle performance aziendali³.

Il sistema informativo aziendale comprende l'insieme di elementi che operano per produrre, elaborare e distribuire informazioni, rilevando organicamente e sistematicamente i fenomeni economici di interesse aziendale. Questi elementi possono essere distinti in: un insieme di dati rappresentativi della realtà aziendale e ambientale, un complesso di procedure per la raccolta di dati, la realizzazione e la distribuzione delle informazioni. L'obiettivo fondamentale del sistema informativo aziendale è quello di fornire, a chi opera nell'azienda, informazioni fondamentali per svolgere le mansioni, attraverso un processo continuo di trattamento di dati rappresentativi della realtà aziendale ed esterna.

I dati costituiscono la “materia prima” del processo di produzione delle informazioni, in quanto rappresentazione originaria di un fenomeno. Questi dati acquisiscono poi un significato sul piano economico, a seguito di un'appropriata classificazione, organizzazione e al loro effettivo impiego nei processi decisionali e di controllo. Ogni sistema informativo, deve fornire a ogni centro decisionale tutte le informazioni di cui ha bisogno al fine di razionalizzare la relativa assunzione dei provvedimenti. Deve inoltre, preordinare i dati e le conoscenze per soddisfare i fabbisogni informativi manifestati dall'ambiente esterno. Un sistema informativo deve possedere requisiti di efficacia e di efficienza. I requisiti di efficacia riguardano l'aspetto della razionalità del processo decisionale aziendale e possono essere distinti in:

- Selettività, connessa all'effettiva utilità dei dati forniti;

³ Pighin M., Marzona A., *Sistemi informativi aziendali, ERP e sistemi di data analysis*, Pearson, Milano-Torino, 2018.

- Elasticità, riguarda la capacità di un sistema informativo di adeguarsi ai mutamenti dei fabbisogni informativi e di adattarsi all'evolversi delle tecnologie;
- Affidabilità, dipende da una corretta rilevazione dei dati e da opportune verifiche delle procedure adottate in tutte le fasi del processo di elaborazione;
- Tempestività, riferita ai tempi necessari per rendere disponibile l'informazione all'utente finale, in relazione alla sua natura e al suo utilizzo;
- Verificabilità, connessa all'esattezza e precisione dei dati forniti e alla possibilità, da parte degli utenti, di verificare le informazioni prodotte in relazione a tutte le fasi del processo di elaborazione delle stesse;
- Accettabilità, legata al tipo di percezione che gli utenti hanno nei confronti della validità e attendibilità delle conoscenze fornite e di conseguenza al grado di accettazione da parte di tutti i fruitori.

L'efficienza del sistema informativo riguarda l'aspetto economico del processo di produzione delle informazioni e riguarda il valore delle informazioni ottenute e i costi sostenuti per la loro produzione. Il valore delle informazioni può essere individuato nell'attitudine a sollecitare la formulazione di decisioni rapide e coerenti con gli obiettivi prefissati e nell'idoneità a fornire elementi atti a valutare la convenienza di eventuali alternative. I costi sostenuti per la produzione di informazioni vengono quantificati in relazione alla struttura del sistema informativo e al conseguimento dei requisiti di efficacia. Per conferire efficienza ad un sistema informativo è necessario osservare il principio dell'utilizzazione plurima dei dati raccolti, che consiste nella rilevazione unica dei dati in ingresso e nell'uso plurimo delle conoscenze prodotte, nell'intento di evitare ogni possibile duplicazione di attività.

3.1.1 I tre step per la creazione delle informazioni

Il processo di produzione delle informazioni si articola nelle fasi di:

- Rilevazione dei dati: è il momento iniziale del processo dove è opportuno effettuare una scelta dei dati da raccogliere, in funzione della rilevanza attribuita ai fenomeni oggetto di osservazione, e una classificazione intesa come attività di ordinamento logico di entità in classi. I dati raccolti, per essere definiti come materia prima, devono possedere alcuni requisiti⁴: completezza (la descrizione dell'accadimento deve essere quanto più completa possibile), omogeneità (uno stesso fenomeno, che viene rilevato in luoghi e tempi diversi, deve essere descritto in maniera omogenea, in modo da confrontare i dati ottenuti), fasatura (la significatività di alcuni dati è subordinata al loro riferimento in un preciso momento);
- L'elaborazione degli stessi: comprende tutte quelle operazioni che sono necessarie per trasformare i dati grezzi in informazioni. Esse possono essere distinte in: operazioni aritmetiche (semplici elaborazioni che forniscono indicazioni più significative), operazioni di controllo, confronto e verifica (in modo tale da attestarne la precisione), operazioni di memorizzazione e visualizzazione (permettono di conservare permanentemente un dato e di prenderne visione nel momento opportuno), operazioni di selezione, fusione e aggregazione (permettono di identificare i dati rispondenti a certe caratteristiche).
Le informazioni che si ottengono devono possedere determinate caratteristiche: conformità rispetto al contenuto (capacità di fornire indicazioni utili), tempestività (per un efficace utilizzo), modalità di esposizione (coerente con le specifiche

⁴ Laudon K., Laudon J., Morabito V., Pennarola F., *Management dei sistemi informativi, Fondamenti*, Pearson, Milano-Torino, 2009.

dell'utente). L'elaborazione e la tipologia di informazioni variano in funzione delle esigenze informative dei destinatari. I livelli decisionali di tipo operativo hanno bisogno di informazioni analitiche, che vengono fornite tempestivamente e a cui si ricorre frequentemente e in misura continuativa. I livelli decisionali di tipo direzionale richiedono informazioni idonee a fornire dati consuntivi, dati prospettici e notizie utili alla progettazione di piani a medio termine. Queste vengono utilizzate routinariamente e segnalano tempestivamente situazioni anomali;

- La trasmissione delle informazioni: riguarda la comunicazione del risultato finale del processo informativo all'utente. In questa fase il destinatario può accedere alla banca dati nella quale risiedono le conoscenze in attesa di utilizzo. L'analisi della trasmissione comprende i seguenti elementi:
 - A) Il contenuto dei flussi informativi da comunicare è inerente alle relazioni tra i vari organi di produzione delle informazioni e i centri decisionali destinatari di quest'ultime;
 - B) I canali di comunicazione sono pertinenti all'aspetto organizzativo, poiché contribuiscono alla definizione dei meccanismi di correlazione tra i diversi organi della struttura organizzativa;
 - C) Le procedure di comunicazione comprendono modalità e tempi di invio delle conoscenze tra i diversi organi della struttura⁵.

⁵ Laudon K., Laudon J., Morabito V., Pennarola F., *Management dei sistemi informativi, Fondamenti*, Pearson, Milano-Torino, 2009.

3.1.2 La destinazione delle informazioni

Le informazioni che si ottengono mediante l'insieme dei procedimenti di trattamento e comunicazione dei dati, possono servire a soddisfare esigenze conoscitive interne ed esterne all'azienda⁶.

All'interno, il sistema informativo aziendale, deve fornire le informazioni che servono per prendere le decisioni amministrative, di come operare e se seguire certi piani oppure no. Esso deve realizzare i necessari controlli sulla esecuzione e sui risultati delle operazioni decise, per l'attuazione delle procedure correttive, ed il miglioramento delle decisioni e delle operazioni successive. Le informazioni per l'interno, si presentano come l'elemento di elasticità per una condotta più responsabile e coerente dei vari uffici o reparti. Queste informazioni hanno delle caratteristiche specifiche relative: alla forma, al tipo di elaborazione richiesta, ai tempi e alle altre caratteristiche quali-quantitative delle informazioni per l'interno che cambiano nel passaggio dal livello operativo al livello strategico.

All'esterno dell'azienda, il sistema informativo aziendale serve a soddisfare le richieste conoscitive di quanti abbiano interessi collegati alle posizioni ed agli andamenti dell'azienda: clienti, fornitori, banche, dipendenti, amministrazioni finanziaria dello stato⁷. Nei confronti di questi soggetti, l'azienda attua specifiche attività informative basate su disposizioni legislative e su rapporti di natura contrattuale. Oggi dalla realizzazione di un'attività di informazione per l'esterno basata unicamente sugli obblighi di legge e sui rapporti contrattuali si tende a passare, quantomeno nelle aziende di maggiori dimensioni e più sensibili ai problemi ambientali, all'attuazione di una vera e

⁶ Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.

⁷ Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.

propria politica dell'informazione, in cui assumono un ruolo sempre più importante le iniziative informatiche autonome, dell'azienda verso l'ambiente⁸.

Le informazioni per l'esterno vengono definite al di fuori dell'azienda nelle loro caratteristiche sostanziali; ad esempio le informazioni contenute in un foglio paga, sono collegate ai rapporti dell'azienda con lo stato, con il sindacato e con il lavoratore stesso. Il legislatore specifica che nel foglio paga devono essere presenti il nome, il cognome, la qualifica professionale del lavoratore e tutti gli elementi che compongono questa retribuzione. Si evince, che la struttura di un foglio paga è collegata alle richieste informative esterne. Altro aspetto caratteristico delle informazioni per l'esterno è che la loro produzione è collegata a fattori specifici facilmente localizzabili e spesso quantificabili. In aggiunta, le informazioni per l'esterno presentano delle specifiche caratteristiche: hanno una forma documentale, richiedono elaborazioni piuttosto semplici e ripetitive. Per produrre queste informazioni occorre realizzare procedimenti altamente flessibili, tali cioè da poter essere rapidamente adeguati alle variabili esigenze informative esterne.

In conclusione, il sistema informativo, deve far fronte a richieste informative interne ed esterne, e ciò determinerà due classi fondamentali di informazioni:

- Informazioni strutturate per il sistema delle decisioni e dei controlli interni;
- Informazioni orientate per la comunicazione con l'esterno.

In realtà, una separazione marcata tra le due classi non sempre è agevole. Infatti, le stesse informazioni che servono al lavoratore servono anche all'azienda, sia per sintesi contabili che per il sistema dei piani economici e finanziari.

⁸ Pisoni P., *Il sistema informativo dell'impresa*, Milano, Giuffrè, 1979.

3.1.3 La classificazione dei dati

Per quanto riguarda la classificazione dei dati, essi una volta raccolti devono essere inseriti in classi, ciascuna formata da elementi omogenei almeno sotto un aspetto, mediante l'analisi e l'interpretazione delle dimensioni di variabilità che interessano in funzione di date esigenze conoscitive⁹. Ad esempio, se si prende come elementi i clienti di un'azienda nella loro posizione anagrafica, una dimensione utile ai fini della classificazione può essere rappresentata dalla lettera alfabetica iniziale del nominativo. In quel caso, le classi corrisponderanno alle ventuno lettere dell'alfabeto italiano oppure alle ventisei di quello inglese. La classificazione è quindi utile per la determinazione qualitativa e quantitativa dei dati. Dopo aver determinato il raggruppamento iniziale dei dati da ripartire in classi, la classificazione può definirsi come l'operazione di ripartizione in due o più sottogruppi del raggruppamento iniziale dei dati sulla base di una o più dimensioni, ciò rispetto alle modalità di uno o più caratteri quali-quantitativi. Per effettuare una classificazione ci sono due modalità:

- Si prendono in esame i dati e per ciascuno di essi si stabilisce la classe di appartenenza. La classe viene definita mediante semplice enumerazione dei suoi membri;
- Si definisce in via primaria quali caratteristiche o proprietà debbano possedere i dati per essere compresi in una data classe.

Nel primo punto vengono analizzati i dati e poi si decide la formazione delle classi ed in questo caso la formazione prende il nome di denotativa. Nel secondo caso prima bisogna stabilire le classi e poi vengono esaminati i dati e la classificazione prende il nome di connotiva. Il numero delle classi si determina in modo tale da realizzare il giusto

⁹ Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.

equilibrio tra due esigenze: quella di pervenire ad una visione d'insieme della realtà indagata e quella di avere di tale realtà informazioni il più possibile dettagliate, tenendo conto delle modifiche necessarie per il futuro.

3.1.4 L'elaborazione dei dati

Questo processo, comprende anche operazioni di elaborazione che, grazie ad esse, i dati grezzi vengono depurati dei contenuti informativi che non interessano l'azienda. Questi dati vengono selezionati, scissi o trasformati in altri dati, sulla base di modelli rappresentativi della realtà, in modo da acquistare capacità segnaletica. Il modello di elaborazione riguarda i contenuti e le relazioni necessarie per spiegare il fenomeno preso in esame. Esso deve avere una propria logica interna ed essere adeguato ai fenomeni oggetto di elaborazione¹⁰. Questo metodo, serve per definire le modalità di trattamento dei dati, come ad esempio la rappresentazione formale, l'ordine ed il collegamento delle operazioni di elaborazione.

3.1.5 La comunicazione dei dati

Un proficuo sistema informativo aziendale dipende non solo dalla quantità dei dati trattati, ma anche dalle modalità di rappresentazione dei dati sottoposti ai vari livelli di trattamento. Lo scopo della comunicazione dei dati è finalizzata alla comunicazione diretta tra le persone, alla comunicazione a mezzo computer ed alla memorizzazione negli archivi (una sorta di comunicazione nel tempo). Dunque i problemi di rappresentazione dei dati trovano soluzione congiuntamente a quelli di comunicazione. Questi problemi, trovano una soluzione, sulla base di un attento studio organizzativo, mediante la

¹⁰ Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.

definizione di un sistema di ruoli per i diversi soggetti aziendali. Dal lato informativo dovranno essere risolti i problemi dell'accuratezza con la quale i messaggi possono essere trasmessi per mezzo dei simboli, di come i simboli vengono trasmessi e dell'efficacia con la quale il significato percepito influenza i comportamenti di chi riceve i messaggi nel modo e nella direzione desiderati. I problemi tecnici possono invece, risolversi, tramite i più efficaci canali di comunicazione, supporti di registrazione dei dati e linguaggi per la codificazione dei messaggi:

- Nella comunicazione diretta tra persone, per conferire ai dati la massima capacità segnaletica;
- Nella comunicazione con il computer, al fine di realizzare la migliore interazione uomo/macchina, sfruttando al massimo la potenzialità degli strumenti informatici;
- Nella memorizzazione degli archivi per l'organizzazione e la gestione di dati.

3.4 L'azienda e il suo rapporto con il sistema informativo

Lo scopo principale del sistema informativo è quello di supportare chi fa funzionare l'azienda o parte di essa attraverso la propria attività. All'interno di questa definizione troviamo tutte quelle persone che lavorano all'interno dell'azienda: dall'operario all'amministratore delegato, dall'impiegato addetto alla funzione acquisti al direttore marketing. La struttura del sistema informativo aziendale determina l'insieme delle informazioni disponibili e le dinamiche dei flussi operativi dei dati. La sua articolazione deve rispondere a tutte le esigenze informative: deve coesistere, all'interno del sistema informativo aziendale, il dettaglio richiesto dai ruoli operativi e la sintesi necessaria ai

livelli decisionali. Una rappresentazione efficace della classificazione dell'esigenza informativa è la piramide di Anthony¹¹.

Figura 4 -La piramide di Anthony



Man mano che ci avviciniamo al livello decisionale, la necessità di molte informazioni dettagliate decresce e, al contrario, andrà a crescere l'esigenza di avere poche informazioni sintetiche di qualità che permettano l'adozione di decisioni strategiche corrette. Il modello di Anthony, che si sviluppò nel 1965¹², distingue tre diversi livelli, ognuno dei quali interagisce con quelli adiacenti realizzando cicli di pianificazione e controllo attraverso i quali verificare risultati e decidere azioni correttive. I tre livelli sono:

¹¹ Pighin M., Marzona A., *Sistemi informativi aziendali, ERP e sistemi di data analysis*, Pearson, Milano-Torino, 2018.

¹² Laudon K., Laudon J., Morabito V., Pennarola F., *Management dei sistemi informativi, Fondamenti*, Pearson, Milano-Torino, 2009.

- Direzionale strategico, che riconosce gli obiettivi primari dell'azienda nei confronti del mercato e della concorrenza;
- Direzionale tattico, che si occupa dell'analisi economica, definendo le previsioni a medio termine e verificandone periodicamente l'attuazione. È un ottimo strumento per fornire gli indirizzi operativi attraverso piani esecutivi, come i piani di produzione;
- Operativo, che realizza i piani definiti occupandosi dello svolgimento delle attività correnti.

A ciascun livello corrisponde un diverso profilo informativo, che si differenzia per il grado di aggregazione, per la quantità di dati necessari al processo decisionale e per la fonte da cui i dati provengono. Salendo nel livello, i processi decisionali diventano sempre meno standardizzabili e difficilmente riconducibili a procedure automatizzate. Ogni decisione può adottare modelli diversi e quindi può aver bisogno di differenti informazioni per svolgere la propria funzione. Il punto di partenza per il processo decisionale è un problema. Successivamente il decisore utilizza la propria base cognitiva, dovuta alla sua esperienza e dalle informazioni di cui dispone, per formulare ipotesi, elaborare ragionamenti e cercare conferme fino alla formulazione di una decisione. Per un problema comune, con la stessa base di dati, due decisori possono elaborare una soluzione seguendo percorsi alternativi¹³.

A livello direzionale strategico, si fa riferimento a informazioni sintetiche, diversificate e poco strutturate. Gli ambiti di analisi sono i mercati, la concorrenza ma anche i progetti di investimento sui nuovi prodotti e su nuove tecnologie. Le informazioni che supportano queste analisi sono varie e provenienti da fonti esterne. Al decisore è

¹³ Hope T., Hope J., *Il nuovo Sistema informativo direzionale. Come costruire il quadro per valutare la performance aziendale e realizzare un miglioramento continuo*, Franco Angeli, Milano, 2000.

richiesta un'elevata capacità di interpretazione, che può essere supportata da sistemi in grado di fornire: indicatori sulle prestazioni dell'azienda rapportata alla concorrenza, visione sull'evoluzione di iniziative strategiche avviate nel tempo, possibilità di costruire scenari e supportare ipotesi per il futuro.

A livello direzionale tattico, competono le attività di definizione di obiettivi a breve, compatibili con il piano strategico aziendale e con il controllo periodico dei risultati ottenuti, per verificare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi. Un esempio è il controllo sull'andamento dei processi, che tratta misure di natura non economica, come la quantità di materiale prodotto o la puntualità dei fornitori. L'obiettivo è quello di verificare che le pianificazioni operative programmate vengano attuate senza incidenti ed eventualmente prendere misure correttive. In conclusione, il livello tattico opera con una frequenza prefissata, su dati strutturati sintetici che provengono dall'interno dell'azienda con volumi medi.

A livello operativo, ci si occupa dell'attuazione dei piani e dello svolgimento dell'attività corrente. A questo livello possiamo far riferimento alla registrazione degli eventi aziendali o alla registrazione di un pagamento. L'attività esecutiva interagisce costantemente con il sistema informativo tramite dati analitici che provengono dall'interno.

3.5 La scissione del sistema informativo

La maggior parte dei sistemi informativi tradizionali contengono alcune funzioni di supporto alla decisione strategica e tattica, come ad esempio sistemi di reporting. I sistemi di supporto operativo hanno una struttura più rigida, sono altamente procedurali e non sono molto utili al decisore nel momento in cui questi voglia indagare in una direzione

non prevista. La creazione di tecnologie specifiche per i sistemi informativi direzionali, nel corso degli ultimi anni, è stata spinta dalla necessità di ottenere nel modo più rapido possibile e preciso informazioni di sintesi sull'andamento aziendale e sulla sua collocazione nei confronti della concorrenza, causata dall'ambiente estremamente dinamico. I sistemi di supporto alle decisioni, i cosiddetti sistemi informazionali aiutano nella ricerca di soluzioni a problemi non strutturati, ovvero per i quali non è possibile fissare a priori una sequenza di passaggi elementari da compiere per arrivare ad una soluzione. Si identificano come sistemi separati e complementari ai sistemi di supporto alle attività, chiamati sistemi operazionali.

3.5.1 I sistemi operazionali

I sistemi operazionali costituiscono l'infrastruttura informatica su cui si appoggia l'attività esecutiva¹⁴. Grazie ad essi, l'azienda riesce a seguire il suo core business, dalla progettazione fino all'erogazione di servizi. Qualunque sia il settore in cui l'azienda opera, sia che produca oggetti, sia che offra servizi, il sistema operativo si compone di una base di dati più o meno articolati su cui agiscono procedure di aggiornamento ed elaborazione. Le fonti principali del sistema operativo sono¹⁵:

- L'automazione di attività procedurali, all'interno del quale l'elaboratore assume il profilo di un impiegato elettronico;
- Il supporto alle attività aziendali, che risultano semplificate dalla presenza di informazioni aggiornate e facilmente reperibili;

¹⁴ Pighin M., Marzona A., *Sistemi informativi aziendali, ERP e sistemi di data analysis*, Pearson, Milano-Torino, 2018.

¹⁵ Laudon K., Laudon J., Morabito V., Pennarola F., *Management dei sistemi informativi, Fondamenti*, Pearson, Milano-Torino, 2009.

- La raccolta di dati che permette ai livelli decisionali di controllare l'attività operativa;
- La guida per l'operatore, che segue procedure e flussi predefiniti e controllati, con poca possibilità di commettere errori.

Il sistema operativo è molto vasto e ricopre tutte le aree funzionali e fornisce supporto ad un gran numero di processi operativi aziendali. Si tratta di un'entità estremamente articolata, tradizionalmente scomposta in sottosistemi di dimensioni minori rivolti alla gestione e al controllo di particolari aree dell'azienda. Grazie alla sua natura esecutiva, il sistema ha una tendenza a strutturare i flussi e a standardizzare il contenuto informativo per ridurre la possibilità di commettere errori, e al contempo, rendere le operazioni fluide e rapide. La sua struttura è creata per sostenere l'attività di un numero elevato di persone che interagiscono con la base di dati in attività di ricerca, di creazione e di aggiornamento. La natura dell'informazione operativa prevede:

- L'accesso interattivo a dati puntuali, per reperire informazioni particolari, come il prezzo di un articolo alla data attuale;
- L'aggiornamento puntuale della base dati, con l'inserimento di dati relativi a un evento aziendale o a un'entità, per esempio il prelievo di una certa quantità di materiale dal magazzino delle materie prime;
- La modalità di dati relativi a una singola entità, come il fornitore preferenziale di un articolo;
- L'elaborazione interattiva di informazioni attuali, come la giacenza di un certo prodotto;
- Le procedure, attraverso le quali si definiscono i corretti flussi di informazione e si guidano gli operatori nella loro attività quotidiana;

- La base di dati che deve essere strutturata in modo tale da fornire buone prestazioni in relazione alla tipologia e al numero di operazioni effettuate dagli utenti.

3.5.2 I sistemi informativi

I processi decisionali non sono standardizzabili né riconducibili a procedure automatizzate perché sono influenzati dai modelli di realtà che le persone utilizzano per effettuare le scelte¹⁶. I sistemi informativi hanno lo scopo di supportare il processo decisionale seguendo i passaggi logici del decisore e dandogli la possibilità di avere visioni diversamente organizzate dei dati. L'esigenza informativa a livello direzionale richiede informazioni sui risultati rispetto agli obiettivi aziendali, strumenti per il confronto tra indicatori aziendali e parametri ambientali e strumenti che aiutino durante il processo decisionale. I sistemi informativi sono estremamente diversi da quelli operazionali per diverse ragioni¹⁷:

- L'aggregazione di dati: l'attività decisionale si basa su informazioni sintetiche relative all'andamento aziendale, che possono fornire al decisore un ritorno sulle decisioni prese in precedenza;
- La profondità temporale: uno degli scopi dell'analisi strategica è la valutazione degli andamenti degli indicatori nel tempo, in modo da valutare le linee di tendenza aziendale. È utilizzato anche per analizzare tendenze sul lungo periodo e confrontare i dati attuali con quelli analoghi di periodi precedenti;

¹⁶ Azzini A., Scarpa B., *Analisi dei dati e data mining*, Springer, Milano, 2004.

¹⁷ Pighin M., Marzona A., *Sistemi informativi aziendali, ERP e sistemi di data analysis*, Pearson, Milano-Torino, 2018.

- La ricerca per soggetto invece che per evento: se a livello operativo è necessario avere accesso alle singole transazioni per poterne seguire il processo, a livello di analisi le ricerche sono condotte intorno alle entità aziendali significative come i clienti o i fornitori;
- L'analisi multidimensionale: uno dei criteri fondamentali per il processo decisionale è l'incrocio delle informazioni, il poter guardare eventi aziendali da un punto di vista diverso. Per questo motivo il sistema informazionale deve consentire la ricerca di dati che corrispondano a coordinate di interesse per il decisore.

A differenza dei sistemi operazionali, il punto principale dei sistemi informazionali è la base di dati, che assume il nome di data warehouse¹⁸, magazzino dei dati. Il data warehouse deve essere:

- Strutturato per contenere tutti i dati che possano risultare utili nell'analisi;
- Strutturato per garantire bassi tempi di attesa fra l'interrogazione e la visualizzazione dei risultati;
- Periodicamente aggiornato con dati corretti, completi e attendibili;
- Permanente;
- Facilmente interrogabile secondo criteri variamente articolabili e percorsi liberi.

In questo sistema, l'accesso di dati è prevalentemente in sola lettura: gli utenti non seguono azioni di aggiunta o modifica dei dati, ma sono azioni che vengono delegate alle periodiche funzioni di aggiornamento automatico. Le procedure di alimentazione sono

¹⁸ Berson A., Smith S.J., *Data warehousing, Data mining and OLAP*, McGraw-Hill, 1997.

parte integrante dei sistemi informazionali; devono infatti garantire la qualità e la completezza dei dati forniti al processo decisionale.

3.5.3 Differenze tra il sistema operativo e quello informazionale

L'elevata discrepanza tra le esigenze informative dei diversi livelli operativi e decisionali aziendali impone, l'adozione di sistemi differenziati. I sistemi informativi aziendali guidano sia l'attività operativa che quella decisionale. All'inizio lo facevano solo tramite il sistema operativo. Successivamente, al crescere delle criticità del processo decisionale e della quantità di dati da elaborare, l'utilizzo di un unico sistema ha manifestato numerosi limiti. In particolare, il sistema operativo, si è rilevato carente:

- Nella produzione dei dati di sintesi, presentati tramite reportistica rigida;
- Nella possibilità di interrogare interattivamente la base di dati, che erano articolati in maniera complessa;
- Nella disponibilità di dati fondamentali per il processo decisionale, ma non sempre utilizzati a livello operativo;
- Nella coerenza del sistema, che può presentare dati diversi per descrivere lo stesso oggetto in processi diversi;
- Nella copertura temporale, solitamente ridotta per motivi di prestazione e di occupazione di memoria di massa, che potrebbero essere insufficienti per condurre analisi di tendenza sul medio-lungo periodo.

Con il tempo, i sottosistemi dei sistemi informativi aziendali si sono differenziati per rispondere alle diverse esigenze informative dell'utenza. Nascono due diverse famiglie di sistemi nell'ambito del trattamento dei dati aziendali, con l'obiettivo di separare l'elaborazione di tipo analitico da quella legata alle transazioni:

- OLTP (on line transaction processing): con questo termine si indicano tutti i sottosistemi informativi aziendali per il trattamento delle transazioni, ottimizzati per garantire la massima efficienza nella gestione dei processi operativi aziendali. Si tratta di sistemi operazionali, che puntano all'efficienza interattiva nell'avanzamento dei processi e sono progettati per supportare numerosi utenti che operano modificando la base di dati;
- OLAP (on line analytical processing): si tratta dell'insieme di sottosistemi informativi aziendali pensati per l'analisi interattiva dei dati, ottimizzati per garantire la massima efficienza nell'elaborazione dei dati di sintesi e la massima flessibilità nelle interrogazioni¹⁹.

3.6 Il software di gestione: ERP

A partire dagli anni settanta, la disponibilità di Data Base Management System indipendenti dai sistemi gestionali porta ad un ripensamento delle procedure aziendali informatizzate. Si sviluppano in questi anni i primi sistemi MRP, volti a garantire in modo ottimale l'approvvigionamento delle materie prime. Per ottenere questo risultato, è necessario non solo avere un elenco completo delle materie prime necessarie, ma anche disporre di distinte basi complete ed aggiornate, delle giacenze di magazzino e dei fornitori disponibili. Con l'arricchimento delle procedure, si sviluppa un nuovo modello: MRP II. Alle funzionalità precedenti, si aggiungono nuove funzionalità, relative a:

- Area produzione: schedulazione delle attività produttive, pianificazione delle capacità produttiva, attività previsionali;

¹⁹ Berson A., Smith S.J., *Data warehousing, Data mining and OLAP*, McGraw-Hill, 1997.

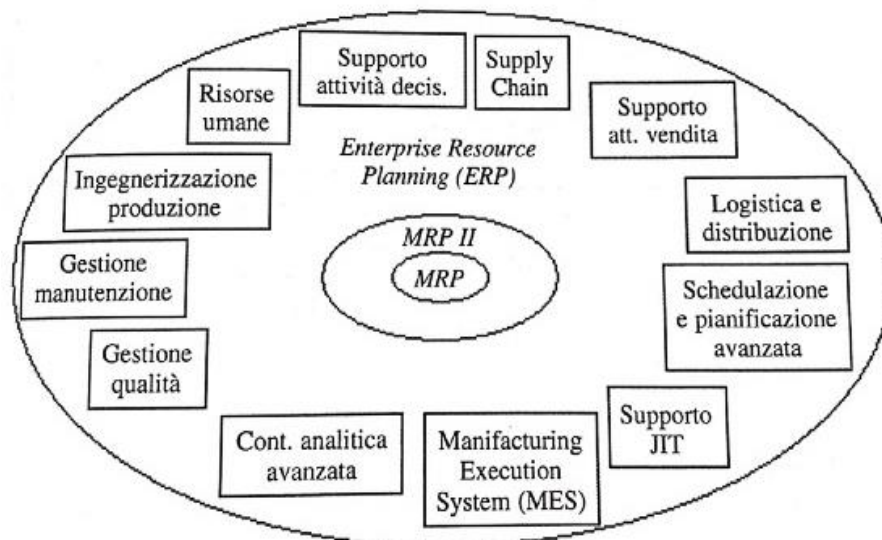
- Area amministrativa: contabilità, ciclo attivo - ciclo passivo, contabilità analitica²⁰.

Successivamente vi è un vero e proprio salto evolutivo denominato ERP. Con le teorie di Davenport e Porter trovarono un effettivo riscontro in procedure che risultano essere completamente rivisitate e rilette nelle nuove ottiche legate ai processi. Questi percorsi percorrono orizzontalmente l'azienda andando oltre i confini funzionali e va a coinvolgere più ruoli in cui è possibile identificare sia un inizio che una fine.

Possiamo trovare:

- Area produzione: schedulazione e pianificazione avanzata delle attività produttive, just in time;
- Area amministrativa: contabilità analitica avanzata, supporto alle attività decisionali;
- Area logistica: supporto della logistica e della distribuzione in ingresso ed in uscita.

Figura 5 - Enterprise Resource Planning



²⁰ Marchi L., Mancini D., *Gestione informatica dei dati aziendali*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

I sistemi ERP nascono non solo da una precisa evoluzione delle tecnologie informatiche di impresa, ma dipendono anche da profonde riflessioni sui sistemi aziendali. Al seguito dello svilupparsi delle teorie, si assiste ad un ripensamento delle operazioni aziendali, che vengono raggruppate in un'ottica di processo. Un processo è costituito da una serie di attività collegate tra loro nel tempo e nello spazio, che vengono messe in essere avvalendosi delle risorse aziendali disponibili; partendo da input definiti, i processi producono output destinati a determinare clienti. In base al tipo di cliente si può distinguere tra processi primari, destinati a clienti esterni all'azienda, e processi di supporto, i cui clienti sono interni all'azienda e che supportano i processi primari.

Una prima definizione di sistema ERP potrebbe essere: un sistema informativo gestionale riguardante l'intera azienda in grado di gestire tutti i processi interni ed esterni relativi ai clienti, fornitori, materiali, processi produttivi e processi logistici²¹.

Questa definizione viene però considerata abbastanza generica, e ci si focalizza sul fatto che un sistema, per essere tale, deve coinvolgere alcune funzioni:

- Approccio per processi: le procedure informatiche devono seguire un'ottica per processi, collegando operazioni legate ad uno stesso processo;
- Approccio modulare: l'azienda deve cercare di implementare solo i moduli che sono effettivamente necessari per gestire le proprie attività. Allo stesso tempo, il produttore deve garantire l'esistenza di moduli adeguati a coprire tutte le possibili richieste dell'azienda, fornendo un prodotto che può essere facilmente ampliato aggiungendo i moduli;
- Elaborazione on line/real time: tutte le operazioni del Sistema informativo gestionale devono essere compiute in linea e nel tempo reale;

²¹ Marchi L., Mancini D., *Gestione informatica dei dati aziendali*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

- Unicità del Dbms: per far valere l'efficacia del punto precedente, è necessaria la presenza di un unico sistema devoluto alla gestione degli archivi, e quindi in presenza di un unico DataBase Management System;
- Architettura cliente/server: una delle caratteristiche fondamentali di questi sistemi è la separazione dei compiti tra macchine che forniscono un servizio e macchine che utilizzano quel servizio. Questa separazione permette un'ottimale suddivisione dei carichi di calcolo e quindi la migliore prestazione a parità di sistemi disponibili.

Per quanto riguarda l'architettura del sistema ERP, deve rispondere a determinate esigenze. In primis deve garantire assoluta affidabilità sia per quanto concerne la sicurezza dei dati, sia per quanto riguarda la disponibilità dei sistemi. Successivamente deve garantire sufficiente velocità delle operazioni sia nella normale conduzione, sia in presenza di picchi di utilizzo. Infine deve poter essere potenziata o ridotta seguendo determinate esigenze aziendali e/o disponibilità di nuove tecnologie informatiche. Sono quindi tre i modelli su cui si basa l'esecuzione delle procedure:

1. Il livello del client, ovvero la macchina utilizzata dall'utente;
2. L'application server, cioè il livello della macchina che gestisce le procedure;
3. Database server, il livello del sistema che gestisce gli archivi.

In linea generale si potrebbe pensare la coesistenza dei due sistemi di gestione su un'unica macchina, ma alcune considerazioni relative alla sicurezza ed alle prestazioni ci possono portare a preferire la separazione dei due ambienti. Con le nuove tecnologie, si consente la scalabilità dei sistemi: al crescere delle esigenze aziendali è possibile aumentare la capacità di calcolo dei sistemi sostituendoli con sistemi più grandi o incrementando il numero di macchine devolute ad un certo servizio. La sequenza delle

operazioni nelle varie procedure è la seguente. Per prima cosa la procedura viene caricata sul Cliente, che provvederà ad effettuare i primi controlli di merito sui dati inseriti che vengono passati al sistema che gestisce la procedura interessata. In seguito, l'application server invia la richiesta dei record interessati dalla procedura al sistema che gestisce gli archivi. Il Dbms ricerca i dati richiesti negli archivi e li restituisce all'application server. Quest'ultima provvede ad elaborare i dati ricevuti e li invia al client che provvederà alla visualizzazione dei risultati.

Capitolo 4

LA CORPORATE GOVERNANCE

4.1 Aspetti definitivi della corporate governance

Governance è una parola che ha una lunga storia. Essa deriva dalla radice latina “gubernare” che significa guidare o governare e viene utilizzata in Gran Bretagna sin dai primi anni del Quattordicesimo secolo per indicare saggezza e senso di responsabilità¹. L’utilizzo del termine governance è abbastanza recente e si fonda sull’analogia tra il governo degli enti locali e nazionali e il governo delle imprese. Si pensa che il termine sia stato usato per la prima volta da Richard Eells per indicare la struttura e il funzionamento della politica aziendale. Tale termine veniva usato frequentemente solo alla fine degli anni Ottanta. Sono numerosi gli autori che hanno affrontato questo tema ed hanno adottato differenti definizioni sia per l’ampiezza e la varietà di stakeholder che vengono considerati nel processo di governo economico, sia per l’ampiezza e la varietà dei meccanismi che sono ritenuti responsabili della funzione di governo dell’impresa.

Con il termine corporate governance si intende il governo di impresa, quale attività di vertice sviluppata da specifici organi con funzioni in primo luogo amministrative e di controllo². La corporate governance individua l’insieme dei processi volti ad indirizzare e gestire l’attività aziendale, con l’obiettivo di salvaguardare e incrementare il valore per gli azionisti e stakeholder. Una buona corporate governance è quindi un sistema funzionante, attivo e che riesce ad incidere sulla corretta definizione degli obiettivi,

¹ Zattoni A., *Corporate Governance*, Egea, Milano, 2015.

² Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

sull'efficacia del processo decisionale e sull'appropriato monitoraggio della performance.

I processi di corporate governance sono finalizzati a:

- Favorire il raggiungimento degli obiettivi;
- Mantenere un comportamento coerente alle aspettative di azionisti e stakeholder;
- Garantire la trasparenza nei confronti degli azionisti e stakeholder. La trasparenza deve essere garantita sia nel dare informazioni all'esterno, sia nelle modalità di interpretazione del business.

Lo studio della corporate governance può essere affrontato tramite due approcci differenti. Il primo tratta dell'approccio strutturale caratterizzato dall'assetto istituzionale, dai principi e usi che sono presenti nei vari paesi. In Italia ci sono vari modelli di corporate governance, ma il più diffuso è quello che prevede il CdA che ha la responsabilità di gestione e il collegio sindacale che ha la responsabilità di controllo e di vigilanza sul rispetto delle leggi e dello statuto. In termine economico-aziendali si prendono le norme giuridiche esistenti in una data combinazione spazio-temporale in termini di vincoli da rispettare ed opportunità che si possono utilizzare considerando quello che la norma prevede. Si parla di sistema di governo d'impresa, facendo riferimento all'approccio che studia gli organi di governo di impresa, quali sono, che responsabilità hanno e come possono essere composti. Il secondo fa riferimento all'approccio processuale, ovvero un insieme coordinato di decisioni e azioni volte a definire condizioni generali di efficacia rispetto alle attese confluenti in azienda ed al corretto sviluppo del rapporto tra risorse, attività e risultati. In questa situazione siamo interessati ai processi decisionali, attuativi delle decisioni, e al monitoraggio per avere il governo economico della gestione. Questo

approccio studia i processi decisionali, come si possono formare delle decisioni e azioni che ottimizzano il rapporto tra risorse, attività e risultati.

Questi due approcci sono correlati e convivono all'interno della stessa azienda seppur con le proprie peculiarità.

La corporate governance spinge ad una gestione orientata a dominare gli eventi esterni e a predisporre adeguati elementi di supporto sia organizzativo sia informativo.

4.1.1 La concezione ristretta

La concezione ristretta della corporate governance è fortemente condizionata dalle caratteristiche che il dibattito sul governo delle imprese ha assunto nei sistemi capitalistici anglosassoni, all'interno dei quali l'attenzione è concentrata sulle modalità di funzionamento del consiglio di amministrazione delle grandi corporation che sono caratterizzate da un assetto proprietario riconducibile al modello della public company³. Secondo ciò, gli azionisti sono quella categoria di stakeholder che ha diritto di controllo sull'impresa poiché essi hanno un forte interesse che sia massimizzata l'efficienza e la ricchezza prodotta nel lungo periodo. Gli azionisti possono esercitare il diritto di controllo tramite il loro voto su decisioni importanti e nominando membri del consiglio di amministrazione come garanti del loro interesse. La relazione tra azionisti e membri del consiglio è paragonabile ad un rapporto di agenzia⁴, dove gli azionisti delegano ai consiglieri la realizzazione di un insieme di attività. Qui, possiamo notare, che il principale problema di corporate governance si verifica quando la struttura azionaria è così frazionata da dar luogo alla separazione della proprietà. L'eccessivo frazionamento

³ Zattoni A., *Corporate Governance*, Egea, Milano, 2015.

⁴ Una relazione di agenzia è quella in cui un soggetto agisce per, a favore di o come rappresentante di un secondo soggetto dove l'elemento base della teoria è la presenza di due persone, una delle quali dipende in una certa misura dal comportamento della seconda.

della struttura azionaria provoca due conseguenze: riduce l'incentivo degli azionisti nello svolgimento di una determinata attività di controllo sull'operato dei dirigenti e attribuisce ai manager il controllo del consiglio di amministrazione e dell'impresa. Il fenomeno free rider⁵ si manifesta, nell'attività di controllo, perché nessun conferente di capitale di rischio possiede quote di capitale sufficientemente elevate, da giustificare il sostenimento dei costi legati alla definizione dei contratti con gli altri stakeholder. In tali condizioni, i manager e i membri del consiglio di amministrazione possono prendere delle decisioni che sono volte a massimizzare il loro benessere a danno dell'interesse degli azionisti e dell'efficienza aziendale.

4.1.2 La concezione allargata

Questa concezione cerca di porre rimedio ai limiti della concezione ristretta, la quale circoscrive il problema delle modalità di governo delle imprese alla composizione e al funzionamento dei consigli di amministrazione e considera gli interessi degli stakeholder diversi da quelli degli azionisti. La concezione allargata supera i limiti della visione ristretta ponendo la propria attenzione verso tutti gli stakeholder dell'impresa e considerando i vari meccanismi che contribuiscono al processo di governo.

I vari studi che hanno analizzato i tipi di capitalismo sono emblematici di una concezione allargata della corporate governance. Essi hanno evidenziato che:

- Il tema della separazione della proprietà e del controllo è specifico delle grandi public anglosassoni. La struttura azionaria delle grandi imprese è molto più concentrata e vede spesso al suo interno la presenza di un azionista;

⁵ Zattoni A., *Corporate Governance*, Egea, Milano, 2015.

- La normativa che si è sviluppata a livello nazionale contribuisce a definire i rapporti di forza tra i vari stakeholder dell'impresa;
- Le imprese non si limitano a perseguire soddisfazioni dell'interesse degli azionisti e la massimizzazione del valore azionario, ma devono soddisfare le attese di numerosi stakeholder.

In conclusione, la concezione ristretta della corporate governance si concentra sull'analisi della composizione, del funzionamento e della struttura degli organi e delle strutture formali delle imprese ad azionariato diffuso al fine di scovare le caratteristiche di tali organi che favoriscono la creazione di valore per gli azionisti. Esse, trascurando una serie di elementi, adottano una visione limitata che considera solo una piccola parte dei processi di corporate governance. La seconda concezione, quella allargata, considera da un lato come rilevante l'interesse di numerosi stakeholder diversi dagli azionisti e dall'altro sostiene che i processi di corporate governance comprendono, oltre alle strutture e ai meccanismi interni all'impresa anche il comportamento di istituti esterni, il funzionamento dei mercati in cui essa opera e la normativa relativa ai diritti e ai doveri delle diverse categorie di soggetti che partecipano all'impresa⁶.

4.2 Le funzioni della corporate governance

Le funzioni si suddividono in due aspetti; quello decisionale e quello di controllo. Il primo aspetto, consiste nell'assumere le principali decisioni di indirizzo strategico e gestionale. Qui possiamo trovare le decisioni cruciali per l'azienda in termini di strategie e di conseguenze gestionali che ne deriveranno. L'organo deputato all'assunzione delle

⁶ Zattoni A., *Corporate Governance*, Egea, Milano, 2015.

decisioni strategiche è il consiglio di amministrazione (CdA)⁷. Il CdA ha la facoltà di conferire specifiche mansioni ai suoi membri o può avvalersi di consulenti esterni. Un aspetto importante, consiste nella capacità di costruire e mantenere le relazioni con i propri stakeholder al fine di integrare diverse prospettive nel processo decisionale. Anche il management svolge un ruolo particolare; ha il compito di implementare le decisioni strategiche, e di segnalare e gestire nuove opzioni in ambito strategico. La funzione di controllo, definisce le variabili critiche che i sistemi di controllo devono monitorare al fine di salvaguardare l'efficacia e garantire la trasparenza dell'attività aziendale. La funzione di controllo può suddividersi in tre aspetti:

- Il sistema di controllo di gestione;
- Il sistema di controllo strategico;
- Il sistema di internal auditing.

Il sistema di controllo di gestione consiste in attività guida, finalizzate ad assicurare che l'acquisizione e l'impiego di risorse avvenga in modo efficace ed efficiente, al fine di favorire il conseguimento degli obiettivi aziendali. A tal fine abbiamo il budget, l'analisi di bilancio, la contabilità analitica, ecc..

Il sistema di controllo strategico è un complesso finalizzato a supportare i processi di riformulazione, attuazione e monitoraggio della strategia aziendale attraverso l'analisi della coerenza dei fattori sui quali la strategia è basata e delle dinamiche competitive in atto. La coerenza delle ipotesi su cui la strategia è basata e le dinamiche competitive in atto sono elementi da tenere sotto stretta osservazione, perché al mutare di uno di questi vi è la necessità di riformulare la strategia e dare nuova attuazione e nuovo monitoraggio ad una strategia che è stata revisionata. L'elemento comune con il controllo di gestione è

⁷ Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

la destinazione delle informazioni verso l'interno. Infine il sistema di internal auditing è un'attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza che assiste l'organizzazione nel miglioramento dei processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance. In primo luogo, è un'attività che vuole focalizzare l'attenzione sul contenuto dei compiti degli internal auditors. L'indipendenza fa riferimento alla necessità di far sì che le attività di internal auditing siano assolutamente libere da interferenze di qualsiasi tipo. L'obiettività riguarda più specificamente l'atteggiamento mentale degli internal auditors che dovrebbe risultare privo di pregiudizi e imparzialità. L'attività di internal auditing, a sua volta, viene scissa in attività di assurance e di consulenza. Il termine assurance fa riferimento a quell'insieme di attività che sono svolte al fine di migliorare il processo decisionale, mentre il termine consulenza sta ad indicare che l'attività non deve limitarsi a vedere e riferire ma deve anche proporre delle soluzioni fornendo le necessarie indicazioni per porle in essere concretamente. L'interna auditing produce informazioni sia per l'interno ma soprattutto deve dare una forma di assurance delle informazioni che vanno all'esterno.

4.3 I soggetti della corporate governance

Un attore assolutamente di rilievo è il Consiglio di Amministrazione, il quale svolge un ruolo decisivo nell'adempiere alla funzione decisionale⁸. Il CdA svolge il compito di definire soluzioni strategiche atte a creare valore. Le decisioni assunte, vengono poi implementate dal management, che è un altro attore critico della corporate governance. Il CdA è molto importante anche nella funzione di controllo, in quanto è proprio a lui che vengono indirizzate le informazioni prodotte dal sistema di internal auditing. Inoltre, il

⁸ Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

CdA può ridurre le asimmetrie informative poiché è il responsabile del monitoraggio della comunicazione esterna d'impresa. Il CdA è affiancato dall'organo di controllo che, nelle imprese con sistema dualistico orizzontale, è rappresentato dal collegio sindacale, che viene nominato dall'assemblea dei soci. Il compito del collegio sindacale è di verificare che l'operato degli amministratori sia in linea con quanto prefissato dalla legge, dallo statuto e dai principi di corretta amministrazione, nonché quello di monitorare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile⁹. Altro attore cruciale, è rappresentato dall'internal auditor, il quale interagisce con tutti gli altri attori della corporate governance, agendo come un consulente aziendale. Nello specifico, egli fornisce valutazioni circa la gestione del rischio ai referenti operativi e ai sistemi informativi. Collabora con il collegio sindacale fornendo supporto in merito alla compliance, all'adeguatezza del sistema amministrativo contabile ed alla struttura organizzativa. Infine, l'internal auditor coopera con il risk manager, soggetto addetto al sistema di gestione dei rischi. Il risk manager, anche lui attore della corporate governance, fa in modo che la sua attività sia volta all'identificazione e alla gestione dei rischi, tramite lo sviluppo di un adeguato sistema di fronteggiamento dei rischi. In particolare, monitora l'ambiente esterno, individua ed analizza potenziali eventi rischiosi per l'azienda, al fine di supportare il top management nell'adempiere alla funzione decisionale.

⁹ De Falco S. E., *La corporate governance per il governo dell'impresa*, McGraw Hill, Milano, 2014.

Capitolo 5

FRITTELLI MARITIME GROUP

5.1 La storia del gruppo

La Frittelli Maritime Group è un'azienda anconetana operante nel settore marittimo. Nasce dalla fusione della Frittelli S.p.a. nella Maritime Agency S.p.a. tramite la quale si è ottenuta una perfetta integrazione tra l'esperienza e la tradizione della prima con il dinamismo e l'efficienza della seconda. La Frittelli, fondata nel 1903, ha sviluppato nel tempo la sua attività nel settore dei magazzini generali, doganali ed esteri, nell'imbarco e sbarco dei container e merci varie e nell'agenziamento di navi volandiere.

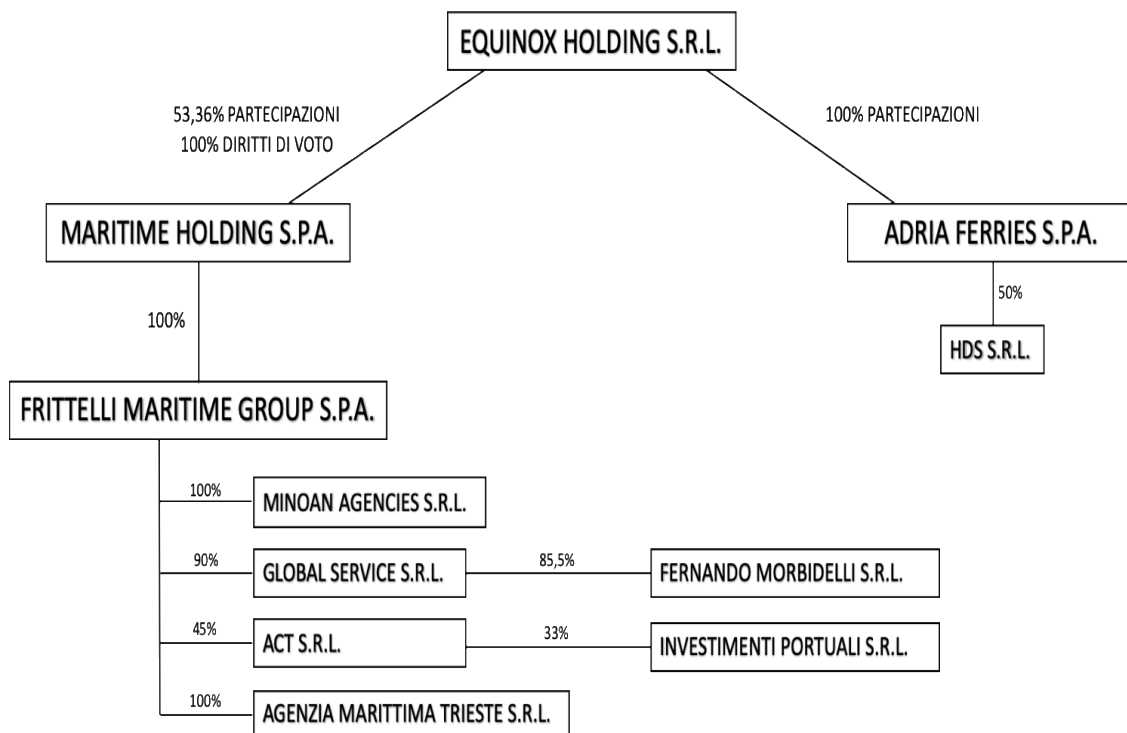
La Maritime Agency è entrata sul mercato nel 1986 nel settore del traffico passeggeri e trasporto rotabili, rappresentando le più importanti compagnie di container.

Un importante gruppo bancario è entrato a far parte del capitale Maritime Agency e successivamente è partito il piano industriale che ha dato vita al colosso anconetano.

La struttura conta oggi su una organizzazione con sede decisionale di 1600 mq nel centro storico di Ancona adiacente al porto, nella quale operano circa 100 addetti e numerose strutture periferiche come magazzini portuali coperti e scoperti (di oltre 50.000 mq) fra Vasto e Ancona, gru e mezzi di sollevamento dalla divisione Impresa portuale, navi container e navi da ricerca, sono solo una parte delle numerose attività del gruppo.

5.2 Organigramma aziendale

Figura 6 - Organigramma aziendale¹



L'organigramma del gruppo aziendale, è uno strumento di grandissima importanza che permette in modo chiaro e sintetico di descrivere la struttura organizzativa e di fornire molte informazioni relativamente alle strutture e alle relazioni che sussistono tra le varie unità economiche che compongono il gruppo stesso. Esso presenta una struttura complessa; non è altro che una struttura in cui la holding controlla, tramite le partecipazioni dirette e indirette, un insieme di società. Questa struttura complessa può essere ulteriormente suddivisa in gruppi a cascata e gruppi a livelli successivi di aggruppamento.

¹ Documento aziendale interno, *Organigramma aziendale*, aggiornato al 31/12/2019.

Dopo questa breve premessa, è possibile analizzare nel dettaglio il caso in questione partendo dal vertice aziendale, ossia dalla società holding.

Nel gruppo oggetto d'analisi, la società capogruppo è denominata Equinox Holding. Essa detiene partecipazioni dirette sia nella società Maritime Holding sia nella società Adria Ferries, rispettivamente 53,6% e 100%. La Maritime Holding S.p.A., a sua volta, detiene il 100% delle partecipazioni nella società Frittelli Maritime; mentre, Adria Ferries detiene il 50% delle partecipazioni nella società Hds S.r.l.

Il gruppo aziendale Frittelli Maritime si compone delle seguenti società:

- Minoan agency S.r.l.;
- Global service S.r.l.;
- Act S.r.l.;
- Agenzia marittima Trieste S.r.l..

La società Frittelli Maritime possiede il 100% del capitale sociale di Minoan Agency S.r.l. che opera in ambito marittimo in forza di un mandato di sub-agenzia nel settore passeggeri; il 90% del capitale sociale nella società Global service S.r.l., società che esercita la propria attività nel settore dei servizi doganali; il 45% del capitale sociale nella società Act S.r.l., impresa che opera nel settore dei containers; e infine possiede il 100% del capitale sociale nella società Agenzia marittima Trieste S.r.l., società che opera in ambito marittimo nei porti di Trieste e Venezia.

Inoltre, la società Frittelli Maritime è legata alla società Adria Ferries, che svolge un'attività armatoriale, attraverso un contratto di raccomandazione marittima e agenzia in qualità di agente generale per l'Italia. Tale contratto è stipulato alle ordinarie condizioni di mercato e alla prescrizione di legge con riferimento alle norme che regolamentano le attività di agente raccomandatario marittimo e alle collegate tariffe professionali.

Infine, la società Global Service si dirama ulteriormente in un'altra società, la Morbidelli S.r.l. società in cui Frittelli Maritime detiene un controllo indiretto pari al 85,5%.

Ora che abbiamo definito la composizione del gruppo e i vari legami tra le società, è possibile introdurre nel dettaglio le diverse attività svolte dalle imprese del gruppo e i servizi da esse offerti.

5.3 I servizi offerti dal gruppo

Il gruppo Frittelli Maritime si compone di molteplici società² che svolgono attività differenti tra loro, seppur strettamente collegate.

I principali servizi offerti dalle imprese che compongono il gruppo riguardano:

- Le linee passeggeri;
- Le spedizioni doganali;
- Il servizio cargo Italia - Albania;
- Il trasporto dei containers;
- L'offerta di aree di deposito merci;
- L'impresa portuale;
- La gestione dei Terminal portuali.

Le linee passeggeri

La Frittelli Maritime Group è un'azienda anconetana che opera nel settore marittimo come agente per l'Italia di Adria Ferries e Minoan Lines, attraverso la sua società di Minoan Agency. Essa opera in qualità di agente generale della compagnia di navigazione

² <https://www.fmg.eu>

Minoan Lines per l'Italia e port agent ad Ancona. Minoan Lines è da oltre 30 anni compagnia leader nel trasporto marittimo tra l'Italia e la Grecia, con partenze giornaliere da Ancona, Ravenna e Trieste, e nei collegamenti interni tra Pireo e L'isola di Creta. La sua flotta è costituita da nuovissime e modernissime "Cruise-Ferries" di ultima generazione che coniugano alla perfezione velocità, affidabilità, puntualità e comfort. Tutte le navi sono munite delle più recenti e prestigiose certificazioni internazionali riguardanti la sicurezza della navigazione, la salvaguardia della vita umana in mare e la protezione dell'ambiente.

Figura 7 – Navi Adria Ferries e Minoan Lines



Le spedizioni doganali

La Global Service nasce nel 1996 dall'unione dei reparti doganali della Frittelli Maritime e della Maritime Agency. L'obiettivo era quello di formare un importante polo per le attività doganali che, in completa autonomia, potesse affrontare i futuri cambiamenti che il settore imponeva sia in termini di evoluzione nelle politiche comunitarie, sia di adeguamento tecnologico del sistema.

La Global service è fra le prime aziende italiane abilitate ed autorizzate quale nodo telematico per la trasmissione al Centro Elaborazione Dati di Roma delle dichiarazioni

doganali ed Intrastat anche con firma elettronica. Il ventaglio dei servizi offerti comprende:

- Espletamento pratiche import/export e rappresentanza in tutti gli accessi connessi a livello sanitario, veterinario, ecc.;
- Servizio Intrastat e dichiarazione dei Nuovi Transiti Comunitari in NCTS;
- Presentazione dei manifesti di arrivo e partenza secondo le modalità del sistema Cargo;
- Consulenza alla normativa doganale, contenzioso, licenze ministeriali;
- Gestione del sistema di perfezionamento attivo e passivo, dei depositi doganali, delle procedure di domiciliazione;
- Assistenza alle navi di linee passeggeri, portacointainer, merci in stiva, petroliere ecc.;
- Utilizzo del deposito fiscale IVA;
- Organizzazione di trasporti nazionali ed internazionali a mezzo vettori terrestri, marittimi ed aerei.

La Global Service è inoltre Agente ad Ancona della CMA-CGM ITALY, con collegamenti per ogni destinazione nazionale, società amatoriale e vettore marittimo, valutato tra le prime dieci compagnie nel trasporto merci in contenitore. La sede centrale è sul Lungomare Vanvitelli di Ancona di fronte al fabbricato che ospita la dogana, con uffici operativi presso la stazione marittima del porto di Ancona.

Il servizio cargo Italia-Albania

Dal 2004 Adria Ferries offre un servizio di collegamento marittimo tra L'Italia e L'Albania: con la numerosa flotta di navi roro-pax, collega giornalmente il porto di

Durazzo con i tre importanti porti commerciali italiani di Trieste, Ancona e Bari.

In pochi anni, Adria Ferries è diventata la compagnia leader di mercato del settore merci e passeggeri dei collegamenti sulla bisettrice Italo-Albanese, contribuendo allo sviluppo del mercato e delle relazioni tra i due paesi. Questo è stato reso possibile grazie al suo network e alla flotta più grande del mercato che permette di collegare i maggiori porti dell'Adriatico con Durazzo e apre all'Europa la porta dei Balcani.

Partenze giornaliere dall'Italia garantiscono la miglior rete di collegamenti sull'Albania con l'obiettivo di offrire a tutti i player del trasporto e della logistica le alternative più efficienti ai prezzi più competitivi, coniugando affidabilità, qualità del servizio, risparmio e velocità. Il porto di Trieste, miglior connector tra l'Europa e nord Italia con l'Albania, offre grandi opportunità logistiche e di warehouse. Il porto di Ancona è il principale connector tra il centro-nord Italia, il cuore industriale nazionale, con partenze trisettimanali da e per Durazzo, che si presenta come il cuore dell'Albania, main port dei collegamenti marittimi con l'Italia, l'Europa e il resto del mondo. Offre multipartenze giornaliere per i maggiori porti italiani nel mar Adriatico.

La Adria Ferries si compone di una flotta numerosa che rende maggiormente efficienti i servizi offerti dalla compagnia. Le navi di Adria Ferries sono le seguenti:

- AF Marina;
- AF Michela;
- AF Claudia;
- AF Francesca;

La **AF Marina** conquista il primato di essere la nave ro-ro-pax più grande per le linee Italia-Albania. Nave di vocazione merci, con i suoi 1.600 metri di garage, può trasportare fino a 120 mezzi rotabili pesanti e 500 auto. La recente ristrutturazione offre una parte

alberghiera con 475 posti letto, 120 cabine interne ed esterne tutte di prima classe, 600 passeggeri. La nave viaggia ad una velocità di crociera di circa 19 nodi.

Figura 8 - AF Marina



La **AF Michela**, nave di punta della flotta Adria Ferries, può vantare 78 cabine interne ed esterne, 992 passeggeri, e 2040 metri lineari di garage. Riduce notevolmente i tempi percorrendo la rotta Italia-Albania ad una velocità di crociera di circa 23 nodi.

Figura 9 - AF Michela



La **AF Claudia** è l'ultima arrivata. Nave di prestigio della flotta, con sistemazioni e parte alberghiera di primo livello. Può trasportare fino a 1.000 passeggeri comodamente sistemati in numerose cabine interne, esterne e suite con servizi.

I 2.030 metri lineari di garage permettono di trasportare un gran numero di auto e

camion. La velocità di crociera è di circa 23 nodi.

Figura 10 - AF Claudia



La **AF FRANCESCA**, infine, offre il miglior trade-off per il servizio passeggeri con auto al seguito e veicoli rotabili pesanti. Con oltre 800 metri di garage può ospitare fino a 70 camion e 525 auto, 2.000 passeggeri sistemati in cabine con un'ampia gamma di scelta: 600 posti letto e 180 cabine con servizi interni. La velocità di crociera di questa nave è di circa 18 nodi.

Figura 11 - AF Francesca



Il trasporto dei container

La Frittelli Maritime Group opera da molti anni come agente raccomandatario di alcune tra le più importanti compagnie di navigazione specializzate nel trasporto

containers.

L'azione sinergica e complementare con i vari settori aziendali, come quello doganale, dei magazzini nazionali ed esteri, imbarco, sbarco e movimentazione merci contribuisce poi ad aumentare l'efficienza della società e la conseguente soddisfazione della clientela.

La pluriennale e consolidata esperienza del gruppo Frittelli Maritime, lo colloca in posizione leader per traffici containerizzati, destinati e provenienti dai seguenti trade lane:

- Mediterraneo;
- Nord Europa;
- Mar Rosso;
- Golfo Arabico;
- Sud Continente Indiano;
- Sud Est Asiatico;
- Estremo Oriente;
- Cina;
- Giappone;
- Australia;
- Usa;
- Africa Ovest ;
- Sud America.

Deposito merci

Il gruppo Frittelli Maritime ad Ancona è titolare di Magazzini Generali, unici nella Provincia ed autorizzati con D.M. del Ministero delle Attività Produttive e dal Ministero

delle Finanze Agenzia delle Dogane, su circa 5000 mq. coperti e 4000 mq. scoperti in area portuale in un complesso industriale situato presso la zona Zipa, adiacente al Terminal Container.

I servizi offerti sono caratterizzati da una organizzazione efficiente, di qualità ed economicità particolarmente dedicata alla movimentazione di materie prime industriali, containerizzazioni e de-containerizzazioni, al consolidamento dei carichi da e per il porto di Ancona, con l'impiego di un'ampia gamma di mezzi tecnici altamente specializzati: 3 carri ponte, 5 forklift da 3 a 30 tonnellate.

Le tipologie di merci più trattate sono:

- I prodotti della siderurgia quali coils, lamiere in pacchi, tubi in fasci, elementi strutturali, profilati e tubi in casse di dimensioni speciali;
- I prodotti da cava quali brucite e pietrame in genere;
- I prodotti vari industriali quali carta in bobine, elettrodi, pellami, legname ecc.;
- Le materie prime varie quali prodotti di base per la fabbricazione della carta e della siderurgia in genere;
- Prodotti finiti.

L'impresa portuale

La società Frittelli Maritime Group opera dal 1996 come impresa portuale nei porti di Ancona e Vasto, autorizzata ai sensi dell'art. 16 L.84/94 dall'Autorità Portuale di Ancona e dall'Autorità Marittima di Vasto per la gestione tecnico-operativa delle attività di movimentazione, deposito, imbarco e sbarco, sia a bordo che in banchina. In particolare, esse riguardano:

- Merci varie in colli ed alla rinfusa;

- Containers;
- Pezzi speciali;
- Rizzaggi/Derizzaggi;
- Trailers/Rotabili;
- Ed ogni altra tipologia merceologica.

Per lo svolgimento di predette attività la Frittelli Maritime è dotata dei più moderni mezzi operativi (gru mobili da 100, 65, 40 tonnellate, carrelli elevatori, pale meccaniche, reach-stackers/contstackers tug master e fork lift da 3 a 30 tonnellate) e di idoneo personale esclusivamente destinato alla effettuazione delle operazioni portuali d'impresa. Negli scali di Ancona e Vasto le aziende del gruppo dispongono di aree per il deposito e movimentazione dei containers, casse mobili, trailers, oltre che di ogni altra tipologia di merce. Nelle immediate adiacenze del porto sono disponibili aree scoperte in uso o in proprietà, autorizzate al deposito merce estera e nazionale con funzioni di magazzino generale (per il porto di Vasto 3.500 mq coperti e 10.000 mq scoperti).

Terminal Operator

L'ACT s.r.l. (Adriatic Container Terminal) è una società nata per la gestione del Terminal portuale alla banchina n. 23 presso la nuova darsena del Porto di Ancona.

Svolge le operazioni portuali di carico, scarico, trasbordo, deposito, movimentazione in genere delle merci e di ogni altro materiale.

Le principali attività svolte dall'ACT sono:

- Attività di Terminal-Planning;
- Attività di Depot Operator;
- Attività di Maintenance e Repair per ogni tipo di container.

L'ACT s.r.l. opera su un'area di circa 50.000 mq dove viene movimentato tutto lo special equipment dei suoi clienti ed è fornita di:

- Raccordo ferroviario;
- Area di deposito contenitori per merci pericolose in apposito Terminal recintato, sorvegliato e protetto da dispositivi di sicurezza ed antincendio come previsto dalla normativa Seveso;
- Appositi impianti per lavaggio containers;
- Vasto parco mezzi operativi, omologati per la movimentazione dei containers;
- Ulteriore area di 5.000 mq per la riparazione di contenitori vuoti che sbarcano in detta zona;
- Collegamenti elettrici per l'alimentazione di containers frigo e aree di stoccaggio per containers IMCO.

5.4 Il sistema informativo aziendale

Frittelli Maritime, come detto in precedenza, è un'azienda composta da tante piccole unità che fino a dodici anni fa ognuna aveva il suo sistema informativo con più fornitori e differenti pacchetti software. Questo impediva di avere un'omogeneità del dato e di quella che veniva definita "single source of true" ovvero avere un dato presente da una parte che sicuramente rappresenta la verità. Tutto ciò perché, ad esempio, il sistema della biglietteria era un sistema a sé stante, veniva fatto un export verso un altro sistema Xenia della contabilità, all'interno del quale alcuni dati dovevano essere sistemati a mano e matematicamente, perché alcuni dati prodotti dal sistema della biglietteria non coincidevano con quelli della contabilità. Questo accadeva per la:

- Biglietteria passeggeri;

- Parte container;
- Parte magazzino.

Prima della nuova informatizzazione del gruppo Frittelli Maritime non c'era un vero e proprio controllo di gestione. Si trattava di dati estratti dai vari sistemi operativi, che necessitavano poi di essere controllati e verificati manualmente per farli coincidere fra loro.

Successivamente si è cercato di aggiornare il sistema informativo aziendale per renderlo più efficiente, performante e omogeneo. La prima cosa che si è fatta in assoluto è l'adozione di un database Oracle.

Questo software consente di avere un database operativo 24 ore su 24, fattore importantissimo per un'azienda che gestisce navi che partono e arrivano a qualsiasi ora della giornata, per 365 gg l'anno.

Oracle ha un RAC (real application clusters) composto da due nodi: nodo uno e nodo due. Questi due nodi condividono gli stessi dischi.

Quando si interroga Oracle, la richiesta arriva da parte dell'utente e non sa in che nodo va, ma ci pensa il load balancing, il bilanciatore di carico di Oracle, una tecnica informatica utilizzata nell'ambito dei sistemi informatici che consiste nel distribuire il carico di elaborazione di uno specifico servizio, tra più server, aumentando in questo modo scalabilità e affidabilità dell'architettura nel suo complesso. Tutto ciò rappresenta un grande vantaggio per aggiornamenti e/o manutenzioni senza compromettere l'attività operativa. Dal punto di vista dell'utente si può verificare solamente un leggero rallentamento. Molto spesso queste manutenzioni vengono eseguite la sera tardi o la mattina presto in modo tale che nessuno se ne accorga.

L'aggiornamento software con l'adozione del database Oracle ha comportato la necessaria conversione dei dati presenti nei vecchi database in uso, per il corretto e omogeneo utilizzo nel nuovo gestionale.

Tale procedura ha determinato l'abbandono delle vecchie applicazioni gestionali interne di ogni azienda del gruppo e l'adozione del software gestionale Essentia, fornito dalla Apra Informatica³, predisposto per operare all'interno di Oracle. Con questa nuova tecnologia informatica si sono potute iniziare a incorporare le aziende del gruppo all'interno di un unico gestionale, con la stabilizzazione e omogenizzazione dei dati.

Allo stato attuale, all'interno del gestionale Essentia, vengono inglobate cinque aziende:

- Frittelli Maritime Group;
- Global service;
- Minoan;
- Morbidelli;
- Adria Ferries.

Di conseguenza, la contabilità, il controllo di gestione e la contabilità analitica diventano univoche per tutte le aziende inserite nell'unico gestionale Essentia..

Ricapitolando, al centro di tutto si ha un database Oracle, un gestionale Essentia che rappresenta l'ERP⁴, appositamente personalizzato per la parte container, back office biglietteria e magazzino, perchè normalmente non sono presenti all'interno di un gestionale.

³ Società di Jesi che progetta soluzioni globali che includono tecnologia, servizi e consulenza per singoli settori d'impresa e abbracciano l'intero arco delle competenze richieste dai nuovi paradigmi di mercato.

⁴ Enterprise Resource Planning è un software di gestione che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda e tutte le funzioni aziendali, ad esempio vendite, acquisti, gestione magazzino, finanza, contabilità, ecc. Integra quindi tutte le attività aziendali in un unico sistema per supportare al meglio il Management. Attraverso tale sistema, i dati provenienti da molteplici parti dell'azienda vengono raccolti e gestiti in maniera centralizzata.

La personalizzazione della sezione magazzino è stata di fondamentale importanza per Frittelli Maritime, in quanto non è un semplice magazzino di un'azienda, ma un magazzino per conto terzi, un polo di logistica. La merce dei clienti viene scaricata dalla nave, depositata nel magazzino e non si sa quando il cliente verrà a prenderla e soprattutto si può verificare che i lotti entrino con un formato ed escono con un altro.

Per esempio viene depositato un bancale di scatoloni di bicchieri che servono per allestire il bar di Fincantieri, ma invece di ritirarlo tutto, ne portano via solo 50 scatole. La merce è entrata in formato packaging ma esce in un altro formato di packaging e ciò risulta molto difficile da gestire.

Frittelli Maritime gestisce anche magazzini doganali⁵. Infatti possono esserci merci che non hanno come destinazione finale l'Italia, ma scaricate solo temporaneamente nel magazzino doganale, per poi venire ricaricate trasportate in altri paesi. La merce in questione non entra nello stato Italiano e di conseguenza non vi è un'operazione di sdoganamento.

Al gestionale Essentia, sono stati affiancati vari pacchetti satelliti. Uno di essi è sis booking che gestisce l'attività armatoriale:

- Pianifica le navi (orari di arrivo e/o partenza);
- Definisce sia le piante statiche (come realmente è fatta la nave) sia le piante commerciali (variazioni alla pianta statica).

Sis booking lavora con varie tipologie di applicazioni. La prima riguarda la gestione della biglietteria, direttamente collegata a sis booking. Un secondo modulo è quello BtoC, ovvero la vendita dei biglietti online e infine il modulo BtoB cioè la vendita dei biglietti

⁵ È un magazzino gestito da società abilitate ed autorizzate della dogana dove i materiali in arrivo da Stati esteri, non appartenenti alla CEE (*Comunità Economica Europea*), possono essere custodite le merci senza che le stesse siano sottoposte alla relativa imposizione tributaria, in attesa di procedere all'attribuzione della destinazione finale.

alle agenzie. Un altro modulo è quello della gestione delle risorse umane Zucchetti HR e infine per tutta la parte relativa alla finanza e alla tesoreria si utilizza l'applicazione Doc Finance. Per la parte gestione dogana si utilizza l'applicazione M.E.R., un software specifico per la gestione delle bolle doganali.

Essendo tutte queste applicazioni gestite dallo stesso gestionale Essentia, il controller riesce ad avere una visione real time della situazione.

In pratica, per capire la procedura nel dettaglio possiamo prendere l'esempio della *biglietteria*. Frittelli Maritime che vende biglietti sia per Adria Ferries, sia per il gruppo Grimaldi. Si ha quindi l'esecuzione dell'applicativo BtoC. L'iter per l'acquisto di un biglietto inizia scegliendo una tratta e compilando la sezione relativa ai passeggeri, così si finalizza la prenotazione, ed inizia il percorso di tale dato all'interno del sistema sis booking, che gestisce il check-in.

Figura 12 – Schermata Adria Ferries biglietteria online



La prenotazione diventa biglietto effettivo nel momento in cui l'utente eseguirà il check-in, con l'emissione della boarding card e quando salirà a bordo dovrà essere checkinato dal personale autorizzato che marcherà la boarding card. Con quest'ultima procedura il sistema riceverà i necessari dati a conferma che il cliente è effettivamente imbarcato.

A questo punto il sistema provvederà al lanciare la procedura di contabilizzazione del biglietto, dando la possibilità all'azienda di poter verificare i biglietti contabilizzati in una certa data o in un certo intervallo di tempo.

Ma questo processo di check-in potrebbe subire una variante: il cliente non riesce a partire poiché ha avuto un incidente prima di arrivare in porto, di conseguenza, se il biglietto lo permette, può chiedere un rimborso, **se ha pagato con carta di credito**, e quel biglietto non va in contabilità, ma viene generata una penale, pertanto il biglietto rimborsato alla persona, sarà registrato dal sistema di contabilizzazione con un valore inferiore pari alla penale.

Tutti i dati importati nella contabilità sono disponibili al Controller per futuri bilanci.

Se **non si paga con carta di credito**, ma con bonifico, chi gestisce il back office ha un processo più complicato, questo biglietto rimane in un purgatorio finché Doc-finance non conferma l'arrivo del bonifico e a quel punto segue la procedura di cui sopra per il rimborso e l'applicazione della penale.

Il financia department si occupa della parte di back office, ovvero tutto quello che c'è dietro la vendita di un biglietto. Quando si contabilizza un biglietto, si apre questa schermata:

Figura 13– Contabilizzazione del biglietto

The screenshot shows the 'GOP - Movimenti contabili' window. The main area displays a journal entry for 'Emissione E/C o C/P Biglietteria Agenzie' with a progressive number of 4888689. The entry is dated 07.01.2022. The client is 'PRIVATI BIGLIETTERIA'. The operation description is 'Emissione E/C o C/P - Id 2022-CPFMG-0000298'. Below this, there are two tables: one for the journal entry (Riga_Registro, Codice IVA, Imponibile, % IVA, IVA, % detr., Detraibile, Descrizione codice IVA, Descrizione registro IVA) and another for the account breakdown (Riga_Conto, Dare, Avere, Descrizione conto, Cliente - Fornitore, Descrizione aggiu). The account breakdown shows a debit of 92,00 to 'DEBITI TKT AF' and a credit of 92,00 from 'CLIENTI AGENZIE DI VIAGGIO C PRIVATI BIGLIETTERIA'. The total is 92,00 on both sides.

Riga_Registro	Codice IVA	Imponibile	% IVA	IVA	% detr.	Detraibile	Descrizione codice IVA	Descrizione registro IVA
Totale								

Riga_Conto	Dare	Avere	Descrizione conto	Cliente - Fornitore	Descrizione aggiu
1 10.10		92,00	CLIENTI AGENZIE DI VIAGGIO	C PRIVATI BIGLIETTERIA	
2 30.06.000001	92,00		DEBITI TKT AF		
Totale		92,00	92,00		

In “dare” abbiamo debiti ticket che corrispondono al conto in cui vanno tutti i debiti da parte dei clienti, che siano privati o agenzie. In “avere” c’è il cliente, ed in questo caso è un privato biglietteria (potrebbero essere privati web o agenzia).

Nel momento in cui vi è il pagamento, si va a contabilizzare l’incasso facendo un’unica scrittura e si chiude il conto aperto dai clienti, che può andare in cassa o in carta di credito, ciò dipende dal metodo di pagamento.

Figura 14 – Incassi ticket

The screenshot shows the 'GOP - Movimenti contabili' window. The main area displays a journal entry for 'Incassi Ticket' with a progressive number of 4868468. The entry is dated 04.01.2022. The client is 'PRIVATI BIGLIETTERIA'. The operation description is 'Incassi Ticket - UFFICIO JURI'. Below this, there are two tables: one for the journal entry (Riga_Registro, Codice IVA, Imponibile, % IVA, IVA, % detr., Detraibile, Descrizione codice IVA, Descrizione registro IVA) and another for the account breakdown (Riga_Conto, Dare, Avere, Descrizione conto, Cliente - Fornitore, Descrizione aggiu). The account breakdown shows a debit of 100,00 to 'INCASSI CARTE CREDITO/BANC' and a credit of 100,00 from 'CLIENTI AGENZIE DI VIAGGIO C PRIVATI BIGLIETTERIA'. The total is 100,00 on both sides.

Riga_Registro	Codice IVA	Imponibile	% IVA	IVA	% detr.	Detraibile	Descrizione codice IVA	Descrizione registro IVA
Totale								

Riga_Conto	Dare	Avere	Descrizione conto	Cliente - Fornitore	Descrizione aggiu
1 10.10		100,00	CLIENTI AGENZIE DI VIAGGIO	C PRIVATI BIGLIETTERIA	
2 08.82.00100	100,00		INCASSI CARTE CREDITO/BANC	C CONTO TRANSITORIO INCASSO CARTE CREDITO/BANCOMAT	
Totale		100,00	100,00		

Questo procedimento funziona per i privati.

Per le agenzie, il procedimento è molto simile ma differisce perché il cliente ha un proprio conto mentre nei privati vanno tutti nello stesso conto. Le agenzie inoltre possono decidere se pagare al lordo o al netto delle commissioni. La maggior parte pagano al netto ed emettono la fattura per le commissioni. Nel caso in cui pagano al lordo, dopo aver emesso la fattura, gli viene restituito l'importo delle commissioni.

Infine il CED (Centro Elaborazione Dati), denominato dai dipendenti il “cuore di Frittelli Maritime” è composto da un armadio rack contenente i server, gli apparati del nodo uno e del nodo due, e tutte le altre apparecchiature informatiche necessarie ad erogare tutti i servizi. Vi sono i centralini, la libreria robotica che esegue i backup, che ogni settimana il personale addetto dell'IT li porta in banca in modo tale da avere sempre informazioni sul passato. Oltre al backup settimanale vengono fatti anche mensili e annuali. Dietro al “cuore del sistema” si nota che ogni apparecchio ha una doppia uscita in modo tale che se qualcosa non va su un nodo, il tutto funziona grazie all'altro nodo.

All'interno di questa stanza, vi sono condizionatori e sistemi di areazione forzata, necessari per evitare il surriscaldamento delle apparecchiature, che devono lavorare 24 ore su 24 con determinate temperature di esercizio.

Figura 15 – Il CED “cuore di Frittelli Maritime”



5.5 Il sistema di controllo strategico all'interno del gruppo

Il sistema operativo utilizzato da Frittelli Maritime si chiama Essentia 8 ed è un sistema dell'Apra Informatica in cui vengono gestite le commesse. Queste sono come un previsionale di quello che sarà, in funzione dell'attività definita dal cliente, ovvero l'attività di ricavo e quelli che saranno i previsionali di costo che il fornitore addebiterà per quello specifico servizio. Frittelli Maritime, essendo una società di servizi, compra e rivende sempre un qualcosa e, di conseguenza, la determinazione del prezzo parte, a monte, da un'analisi di quelli che sono i costi. Ad esempio, si compra il servizio da un fornitore, si aggiunge il mark-up e lo rivendo al cliente.

All'interno del sistema operativo si possono individuare i settori di appartenenza che sono:

- L'agenzia marittima (Adria Ferries);
- Settore container;
- Settore passeggeri;
- Magazzino;
- Impresa merci;
- Impresa Ro-Ro;
- Cargo.

Ogni commessa è differente dalle altre. Se vado ad aprire una commessa relativa all'agenzia marittima, posso notare che dà origine a due fatturazioni. All'interno della prima fattura, Frittelli fatturerà ad Adria Ferries, sostanzialmente si può notare come il responsabile abbia codificato i vari servizi con dei codici articoli. La particolarità sta nel suffisso che indica l'estensione della business unit: ad esempio tutti i codici che iniziano con AG riguardano tutti i servizi collegati all'agenzia marittima, i codici che iniziano con IMP vengono utilizzati dal responsabile dell'impresa merci. Si cerca di creare all'interno di questo gestionale una specie di codificazione dei vari servizi agganciati alle singole business unit. All'interno della commessa indicata nella figura sedici si possono vedere:

- due pratiche che ha sviluppato;
- il prezzo unitario; che di solito viene definito a seguito di un tariffario creato precedentemente. Questo listino prezzi, viene aggiornato annualmente e riguarda sia la parte acquisti che quella di vendita;
- Il codice articolo e la descrizione del servizio;
- La data di competenza e le quantità.

Nelle prime due operazioni posso trovare nel dettaglio i ricavi previsti, mentre nelle righe inferiori vi sono i costi previsti. Questo meccanismo di agganciare costi e ricavi mi permette di vedere che in questa pratica si stà marginando una cifra x.

Facendo questo primo processo, il responsabile di settore, viene a conoscere che il servizio venduto al cliente ha portato una marginalità x.

Figura 16 – Schermata commessa dal Sistema operative Essentia 8

The screenshot displays the 'Dettaglio Righe Ricavi e Costi Previsti Commessa' window. The top section, 'Dettaglio Righe Ricavi Previsti', shows the following data:

ID	Codice Articolo	Descrizione Articolo	Lump Sum	Collegato	Solo Costi	Descrizione Articolo Manuale	Data Competen.	Um	Quantità	Prezzo Unitario	Periodo Sosta
133482	NADIP.DOGEX	FORMALITA' DOGANALI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	ASSISTENZA PRESSO CANTIERE CON ISPETTORE DOGANALE REF COSTRUZIONE 430.07	13.07.2022	NR	1,00	80,0000	
133481	NADIP.DOGEX	FORMALITA' DOGANALI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COSTATAZIONE A BORDO MOTORE ED EMISSIONE VERBALE. REF COSTRUZIONE 430.07	13.07.2022	NR	1,00	200,0000	

The bottom section, 'Dettaglio Righe Costi Previsti', shows the following data:

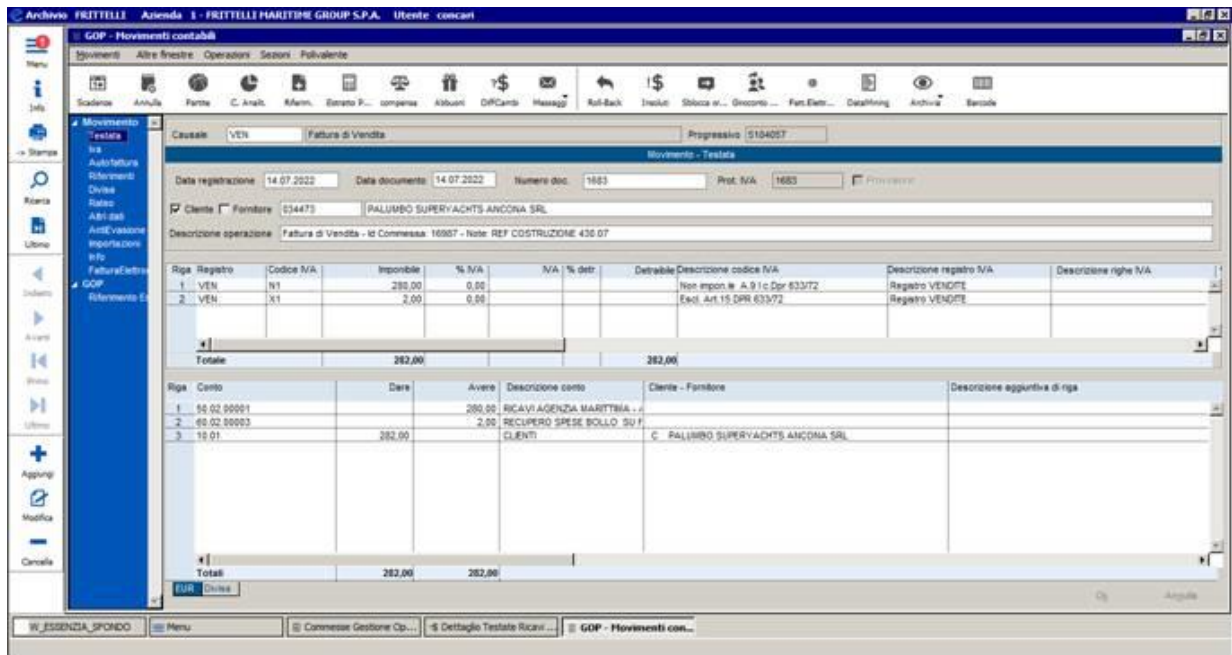
ID	Codice Fornitore	Ragione Sociale Fornitore	Data Competenza	Nota Var.	Um	Quantità	Costo Fornitore	Importo	Costo Fornitore Div	Importo Divisa	Id Collegamento	Chiusura Forzata
03921	002315	GLOBAL SERVICE S.R.L.	13.07.2022		NR	1,000	50,0000	50,00				<input checked="" type="checkbox"/> Chiusura

Summary fields at the bottom of the screen:

Totale Ricavi: 280,00 Totale Costi: 200,00 Margine: 80,00

Una volta che si andrà a creare la fattura per poi poterla inviare al cliente, contemporaneamente si creerà la scrittura contabile dove saranno indicati, in questo caso, i ricavi di agenzia marittima, il recupero spese di bollo e il nome del fornitore.

Figura 17 – Scrittura in contabilità generale



Fino a dieci anni fa il procedimento finiva qui, dove per ogni business unit si attuava la stessa cosa. Successivamente si è sviluppata un'attività di Business intelligence molto semplificata che si sta cercando sempre di più di portare avanti. Nasceva nella dottoressa Concarì, controller presso Frittelli Maritime, l'esigenza di estrazione e lettura dei dati più immediata. Si è coordinata con il reparto IT per cercare di dividere i mondi in codici articoli in base alle diverse business unit di riferimento, poiché la dottoressa aveva la finalità di fornire mensilmente (decisa come tecnica aziendale; poteva essere anche settimanalmente o giornaliera), la reportistica aggregata della business unit alla direzione.

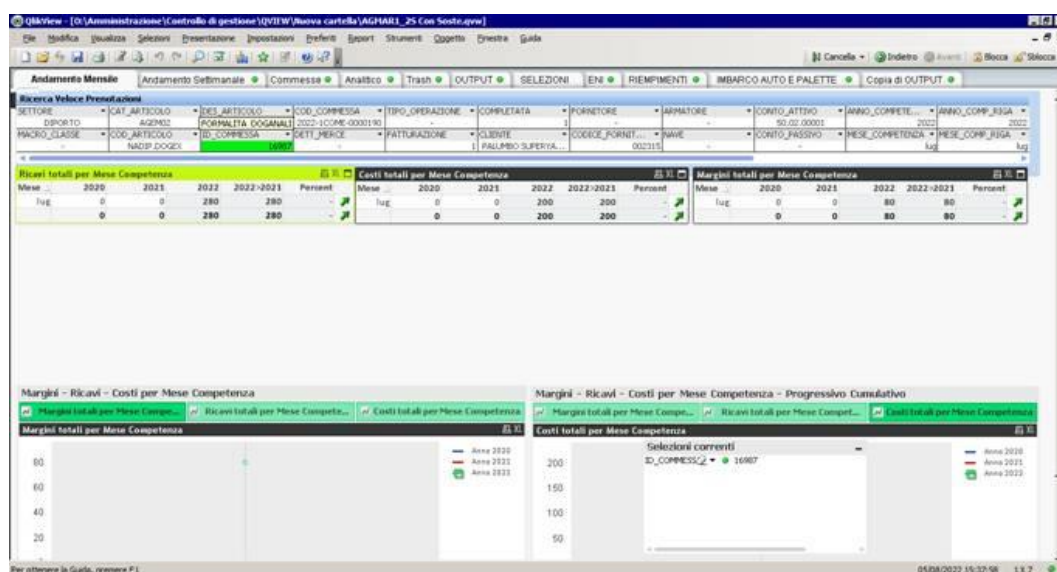
Ad esempio, per ogni sotto attività dell'agenzia marittima, Concarì fornisce al Direttore aziendale delle marginalità. Ed è proprio per questi motivi che si rendeva necessario un sistema che leggeva e aggregava i dati in base alle loro esigenze. Si sviluppò un sistema di business intelligence chiamato QlinkView.

Questo sistema è presente in ogni settore ed ha lo scopo di indicare, ad esempio, quanti approdi ha effettuato Adria Ferries nel porto di Ancona e quanti ricavi sono stati generati da quegli approdi nel mese/settimana in base al filtro che scelgo. Praticamente questo sistema prende tutte le commesse che rispondono ad un elemento comune, che in questo caso, essendo approdo, è la data del viaggio, e genera il numero degli approdi ovvero tutte le commesse di tutte le navi arrivate nell'anno x aggregando il numero dei viaggi, il totale fatturato, il totale dei costi e la marginalità.

Tutto ciò permette di fare un'analisi confrontando il dato dell'anno presente con quelli passati. Vi sono numerosi filtri che ci permettono di avere un'analisi completa della commessa presa in esame, con dati in tempo reale raccolti in maniera veloce e specifici per ogni business unit.

Per il controllo di gestione un dato fondamentale per le commesse è la data di competenza: normalmente per un servizio reso a luglio, si può emettere la fattura ad agosto, oppure può capitare che la merce entra nel magazzino e rimane in deposito fino a quando il cliente non decide di farsela consegnare. In questo caso, svolgendo l'attività di magazziniere, Frittelli Maritime fatturerà le giacenze al momento di uscita della merce... se la merce entra a marzo ma esce ad agosto l'azienda farà la fattura ad agosto ma il Controller non può prendere tutto questo ricavo ad agosto e quindi è costretto a ripartire questo ricavo, che dal punto di vista contabile si ritrova tutto ad agosto, una parte a marzo, aprile, maggio, ecc.. In un sistema di estrazione dati, essendo questa una macchina, se nessuno specifica a livello di software della commessa di spaccettare questo ricavo, esso sarà attribuito all'uscita della merce. Per risolvere questo inconveniente, con il tempo si sta cercando di inserire delle commesse più stratificate in modo tale che le informazioni riferite ad un'unica prestazione vengano messe in maniera logica.

Figura 18 – Sistema di Business Intelligence: QlinkView⁶



Questo sistema, creato a doc per ogni business unit, ad oggi si ferma a quella che è un’analisi in tempo reale dei dati del giorno prima. Si cercherà di implementare questo strumento con l’attività di budgeting, che si gestisce attualmente con excel e non con uno strumento di business intelligence. In questo modo, nel momento in cui si farà un’analisi storica si potrà avere lo scostamento di un valore dal budget, di un determinato periodo, rispetto al dato dello stesso periodo ma dell’anno precedente.

L’attività di budgeting inizia a settembre e si conclude verso fine novembre. Alla fine si presenta il budget alla direzione e se non vi sono azioni correttive il processo si ritiene concluso. Infine si fa una review del budget per fare l’analisi dei quarter: Si espone alla direzione quelli che sono i differenziali tra i budget del primo e del secondo quarter per fare una review verso aprile. Quasi in tutte le business unit vi è una difficoltà molto elevata di elaborare il budget, poiché essendo una società di servizi non si ha una stima degli ordini o di altri parametri, ma si lavora “alzando il telefono e vendendo un servizio”.

⁶ Strumento di business intelligence che permette di aggregare, attraverso delle regole aziendali, i dati presenti nel sistema operativo.

Non vi è quindi una programmazione a monte delle vendite ma possono esserci dei contratti più programmabili per quanto riguarda il reparto container (si deve trasportare i container di una certa azienda in un determinato paese per tutto l'anno).

Tutto questo processo confluisce in una reportistica mensile che mostra come sta andando l'azienda rispetto al fatturato cumulato.

Nella figura diciannove sottostante si nota il breakdown del fatturato, quindi agenzia marittima⁷ per la nave adria ferries, l'agenzia marittima per la compagnia Minoan, l'agenzia marittima di bari e quella di Durazzo. Si divide le pratiche di agenzia per le navi pax, e quindi al suo interno troviamo Adria Ferries e Minoan per i porti di Ancona, Bari e Durazzo. Poi si distingue il mondo dei container, ovvero il fatturato dell'agenzia container. Infine si distingue l'attività alla rinfusa, ovvero navi che trasportano merce non imballata, che viaggiano all'interno della stiva. Per tipologia rinfusa, si deve indicare il tipo di merce che arriva, perché tutto ciò genera valore per il magazzino. La merce una volta scaricata, viene o veicolata al cliente o transita nel magazzino.

Con l'arrivo della nave si generano marginalità in vari settori che serviranno per valutarlo con il budget dell'anno precedente per vedere se sono allineati.

⁷ Segue per nome e per conto degli armatori, l'approdo della nave. Quando la nave deve entrare in porto vi sono una serie di pratiche da presentare alla capitaneria. Frittelli è agente per Adria Ferries, Minoan Grimaldi e per tutte le navi su cui si sceglie che Frittelli faccia da agente.

Figura 19 – Reportistica mensile



Verso fine agosto, settembre, si individuato le attività che servono alla costruzione del budget operativo. Si parte dalla situazione contabile, ovvero quella più prossima alla definizione del budget... report al 30 di settembre, cioè un bilancio riclassificato con criteri gestionali con cui si porta avanti la reportistica, facendo un confronto con i valori dell'anno precedente... in modo tale da avere un'idea sull'andamento. Successivamente si organizzano delle riunioni, con il Ceo e il responsabile delle business unit, sulle quali si discute del budget target per l'anno successivo. I responsabili di area, definiscono il proprio budget a livello di margine di contribuzione e si fa una budget simulation, ovvero accorpate i budget e quindi dire per ogni business unit com'è stato costruito. Il budget viene ripartito in quarter, con lo scopo di analizzare gli scostamenti storico-budget a livello di quarter e si otterrà il totale di quello che è il margine di contribuzione facendo l'unione di tutte le business unit.

Una volta tenuta la riunione precedente si discute con il Ceo, che può far domande e chiedere spiegazione dei dati forniti e se vi sono alcuni eventi di cui i responsabili sono venuti a conoscenza, devono essere comunicati e se rilevanti da modificare i dati forniti servirà adottare le varie misure correttive. Possiamo avere il budget eichair, per i costi generali, finanziario che servono a comporre il budget completo da presentare al Ceo. La costruzione del budget finale, è la risultante derivata da ricavi operativi e costi operativi arriviamo al primo margine, un primo margine per le business unit, un margine per lo sviluppo del personale e tutto ci porta al margine di contribuzione di ogni business unit e a questo punto si ha il budget che definisce i costi generali, gli investimenti e la parte finanziaria che ci portano al risultato di competenza.

Questo processo che parte dalla commessa, permette di arrivare alla marginalità per commessa definisce soltanto la parte alta del conto economico, ovvero ci permette di arrivare al margine di contribuzione.

Va introdotta la contabilità analitica che permette di individuare una serie di costi generali e costi fissi a cui l'azienda deve farsi carico, permettendo di rappresentare l'utile aziendale attraverso la contribuzione degli utili delle varie business unit. Per far ciò ogni fattura che arriva deve indicare a cosa è imputato ciascun costo, altrimenti non si saprebbe dove inserire il valore nella contabilità analitica.

Frittelli ha un piano di conti, che permette di tenere traccia dei costi relativo a ciascuna azienda. l'operativo non deve scrivere nulla, avviene tutto in automatico grazie a questo sistema ma bisogna identificare i costi generali che vengono allocati in maniera soggettiva.

Questo tipo di contabilità ci permette di fare analisi e ponderazioni e ci permette di costruire il budget in termini di investimenti, e di conseguenza di tutta la parte dall'Ebitda⁸ in giù.

Figura 20 – Contabilità analitica

The screenshot shows a software interface for analytical accounting. The main window displays a ledger with columns for date, percentage, debit, and credit. Below the ledger, there is a summary table with columns for total, cost, and various codes and descriptions.

N	Data	%	Dare	Avere	Voce di costo	Commissa	Compagnia Navigazion.	Centri di Costo (Es. N.)	Linee - Tratte	Riparti	Destinazione	I - CDC FBG	Risorsa
1	14.07.2022	100.00		200.00	50.02.00001	2022-1CDME-000						BU 01.01.01	INAC
2	14.07.2022	100.00		80.00	50.02.00001	2022-1CDME-000						BU 01.01.01	INAC

Totale	Riga cont.	Importo	Data	Descrizione	Articolo	Anagrafica	Risorsa	Percentuale	Importo Dare	Importo Avere	1001	Voce di costo	Codice	Ripartizione	Descrizione	Des. Ripartizione
0.00		200.00										50.02.00001		IN	RCAVI AGENZIA MARITTIMA - ANCORIA	
0.00		200.00										2022-1CDME-000190		IN		
			14.07.2022					100.00			1	Compagnia Navigaz.		IN		
											2	Centri di Costo (Es.		IN		
											3	Linee - Tratte		IN		
											4	Riparti		IN		
											5	Destinazione		IN		
									0.00	200.00	6	I - CDC FBG	BU 01.01.01	IN	SETTORE AG. MARITTIMA	

La figura del Controller, analizza e sviluppa solo il conto economico, poiché tratta della rotazione dei pagamenti, il rispetto dei fidi, e analisi dei clienti. Lo stato patrimoniale è più incentrato verso il responsabile finanziario che si interfaccia con il Dottor Rossi.

In conclusione, tutto il processo e quindi i dati trattati in precedenza, vanno a confluire nel conto economico. Il responsabile amministrativo manda i bilanci al Controller che fa un riclassificato gestionale e quindi ci saranno delle valutazioni da fare in relazione all'attribuzione dei costi e dei ricavi in maniera gestionale (per esempio: possono esserci delle persone assunte all'interno di un reparto poi magari fanno mansioni

⁸ Il margine operativo lordo è un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione operativa, quindi senza considerare gli interessi, le imposte, il deprezzamento di beni e gli ammortamenti.

trasversali. Essendo un'azienda molto collegata tra i vari reparti, una persona che lavora otto ore non farà sempre la stessa cosa per cui è stata assunta, ma potrebbe svolgere mansioni collegate. A livello di controllo di gestione il costo di quella persona si spacchetta e si attribuisce ai vari settori. Successivamente si fa una classificazione, all'interno del quale per ogni mastriano si attribuisce il ricavo e il costo in riferimento alla business unit di riferimento e ciò richiede a monte la composizione di quel mastriano. A quel punto il controller fa un riclassificato gestionale che è la struttura del bilancio (imposte, risultato netto, risultato di competenza) dove l'utile rimarra sempre lo stesso ma all'interno vengono riclassificate le voci in modo diverso. Questo processo viene fatto per il conto economico, per lo stato patrimoniale e un rendiconto finanziario (cash flow) e si identificano i vari indici di redditività e patrimoniali. Questo è la base per la creazione del budget che deve ricalcare questa struttura per verificare se siamo andati meglio o peggio rispetto l'anno precedente e tutto ciò è molto utile per i responsabili di reparto. Naturalmente questi lavori, nel momento in cui si sono svolti, hanno dato un contributo ai vari responsabili di reparto. Ad esempio l'analitica che prima non era presente, oggi per il responsabile di reparto è molto utile. Dal momento in cui va a definire la tariffa da applicare ad un cliente, deve tener conto anche della struttura dei costi fissi, mentre precedentemente si ragionava, a livello di costruzione della tariffa, solo di quelli che erano i costi variabili, cioè costo che avrei speso per riacquistare il servizio dal mio fornitore per poi rivenderlo. Si pensava di poterci mettere un mark-up dell' $x\%$ senza avere la sensibilità di capire che poi dentro quel valore bisogna ripagare anche un pezzetto di costi generali (ammortamenti, oneri finanziari). In tal modo da alcuni anni i responsabili hanno incominciato ad avere anche una sensibilità relativa a quella citata precedentemente.

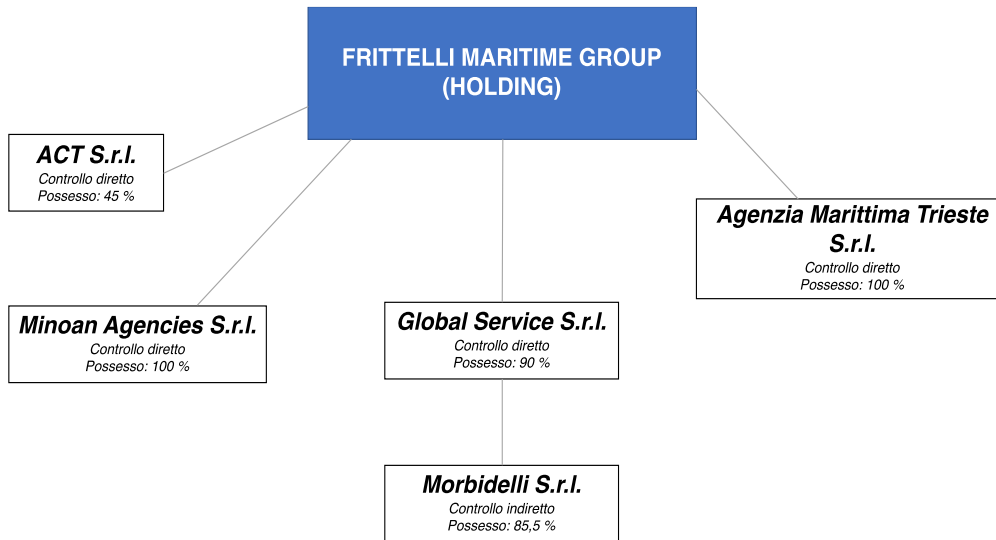
Questo lavoro analitico serve per dare strumenti ai responsabili per costruire analiticamente la propria tariffa di vendita, e ciò costituisce una grossa evoluzione.

Capitolo 6

IL BILANCIO CONSOLIDATO DI FMG

6.1 Struttura del gruppo e consolidamento

Figura 21 – Struttura del gruppo Frittelli Maritime



La società Frittelli Maritime Group è sottoposta dal dicembre 2012 al controllo della società Maritime Holding S.p.a. (*controllata dalla Equino Holding s.r.l.*) che detiene una quota di partecipazione al capitale sociale pari al 53,36%; il restante 46,64% è detenuto da diversi azionisti facenti riferimento alla Famiglia Marconi, alla Fa.Vi. S.r.l. e all'investitore istituzionale Marche Capital S.p.A.².

L'area di consolidamento è composta dalla Frittelli Maritime che ha il controllo diretto su quattro società ed il controllo indiretto su un'altra società, tutte aventi sede legale ed operativa nel territorio italiano.

¹ Documento aziendale interno, *Organigramma aziendale*, aggiornato al 31/12/2019.

² Documento interno n.2531, *Relazione sulla gestione al bilancio consolidato del 31/12/2018*.

Il gruppo, caratterizzato sia da una integrazione orizzontale (*imprese che operano nel medesimo settore*) sia da una integrazione verticale (*imprese che operano in settori contigui di un unico processo produttivo o di processi produttivi comunque correlati*), sviluppa con continuità strategie di integrazione produttiva e distributiva la cui gestione è unitaria poiché sottoposto all'attività di direzione e coordinamento del medesimo soggetto economico.

Il bilancio consolidato di Frittelli Maritime è costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dalla nota integrativa e dal rendiconto finanziario, relativo all'esercizio cominciato il 1° gennaio 2018 e conclusosi il 31 dicembre 2018.

Come illustrato in nota integrativa, nel presente esercizio si è deciso di redigere volontariamente il bilancio consolidato al fine di esporre la situazione patrimoniale-finanziaria e il risultato economico delle imprese appartenenti al gruppo dando esclusiva importanza ai rapporti con le terze economie e dunque al netto dei rapporti intercompany. In tal modo il bilancio consolidato assolve alla funzione essenziale di informazione nei confronti dei soci e dei terzi.

6.1.1 L'andamento della gestione

Nella logica di ricercare la massima efficienza operativa la società sviluppa una continua attività di formazione, qualificazione e potenziamento della professionalità dei propri dipendenti, ritenuta la reale ricchezza competitiva della società, parallelamente sta continuando con l'implementazione del sistema informativo aziendale con l'obiettivo di migliorare in termini di efficienza il sistema integrato che coinvolge attualmente tutti i settori operativi, il controllo di gestione e l'amministrazione mediante il sostenimento di investimenti in hardware, software e sviluppo di nuove procedure operative.

Allo stato attuale si ipotizzano una serie di interventi tra cui si evidenziano:

- La continua attenzione allo sviluppo dell'attività commerciale finalizzata a consolidare i ricavi, sviluppando progetti di importante presenza sui settori di riferimento finalizzati alla massima efficienza operativa;
- Il monitoraggio attento dei costi aziendali, al fine di ottenere il massimo risparmio possibile, senza intaccare la qualità dei servizi da sempre erogati dal Gruppo proseguendo la politica di inserimento di risorse umane con formazione scolastica di elevato livello, forti motivazioni di crescita professionale e conoscenza adeguata della lingua inglese;
- La prosecuzione sia del piano di investimenti orientato alla automazione dei processi produttivi sia del processo di riorganizzazione e formazione del personale anche a seguito della messa a regime del nuovo sistema informativo aziendale in tutti i reparti aziendali principali;
- Lo sviluppo di nuovi progetti industriali finalizzati all'ampliamento della propria attività aziendale.

6.2 Il conto economico consolidato del gruppo

Nella parte sottostante viene riportato il conto economico per, successivamente, procedere all'analisi per indici reddituali

Figura 22 - Conto economico Frittelli Maritime

Conto economico a valore aggiunto			
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Ricavi	27.675.722	26.844.609	26.331.175
Costi esterni	20.274.069	19.728.277	19.485.839
Valore aggiunto	7.401.653	7.116.332	6.845.839
Costo lavoro	4.408.612	4.015.728	3.517.826
Margine operativo lordo	2.993.041	3.100.604	3.328.013
Ammortamenti	355.806	399.006	372.284
Reddito operativo della gestione tipica	2.637.235	2.701.598	2.955.729
Proventi diversi	543.320	443.298	467.356
Reddito operativo	3.180.555	3.144.896	3.423.085
Proventi finanziari	346.578	2.249.211	614.538
Oneri finanziari	48.591	168.373	75.639
Reddito di competenza	3.483.038	5.214.011	3.964.339
Rivalutazioni	313.367	362.802	313.574
Svalutazioni	9.261	373.979	4.628
Reddito ante imposte	3.787.144	5.202.834	4.273.285
Imposte	1.011.511	955.581	1.211.774
Reddito (perdita) netta	2.775.633	4.247.253	3.061.511

6.2.2 Indici reddituali

ROI (Return On Investment)

	31/12/18	31/12/17	31/12/16
ROI	0,11	0,10	0,10

È il rapporto tra il reddito operativo e il capitale investito. Esprime la redditività caratteristica del capitale investito, ove per redditività caratteristica si intende quella al lordo della gestione finanziaria, delle poste ritenute straordinarie e della pressione fiscale.

ROE (Return on Equity)

	31/12/18	31/12/17	31/12/16
ROE	0,19	0,32	0,23

È il rapporto tra il reddito netto ed il patrimonio netto (al netto dell'utile o della perdita dell'esercizio) del gruppo. Esprime in misura sintetica la redditività e la remunerazione del capitale proprio.

Tenere presente che:

- l'indicatore consente di valutare il rendimento del proprio investimento e di eventualmente confrontarlo con quello di investimenti alternativi;
- non esiste un valore standard, in quanto il risultato può variare in relazione al settore di riferimento ed alla sua rischiosità;
- valori eccessivamente elevati possono essere sintomo di sottocapitalizzazione.

ROD (Return on Debt)

	31/12/18	31/12/17	31/12/16
ROD	0,03	0,05	0,02

È il rapporto tra oneri finanziari e posizione debitoria onerosa. Esprime la capacità aziendale di remunerare il capitale di terzi oneroso.

6.2.2 Indici patrimoniali e di solidità

Margine di tesoreria

Misura in valore assoluto la capacità del Gruppo di far fronte alle passività a breve con fonti di finanziamento a prontamente liquidabili. Permette di valutare l'equilibrio

finanziario in termini di liquidità.

Tenere presente che:

- un margine positivo indica che le liquidità immediate e differite (escluso il magazzino) sono sufficienti a coprire le passività a breve;
- un margine negativo spesso comporta il sorgere di costi finanziari eccessivi per sostenere il fabbisogno di liquidità. In tale situazione, infatti, i fabbisogni sono finanziati da tipologie debiti a breve che solitamente determinano un aumento degli oneri finanziari.

Capitale circolante

Misura in valore assoluto la capacità del gruppo di far fronte alle passività a breve con fonti di finanziamento a prontamente liquidabili e con il magazzino. Permette di valutare l'equilibrio finanziario in termini di liquidità allargata. Tenere presente che:

- un margine positivo indica che le liquidità immediate e differite (compreso il magazzino) sono sufficienti a coprire le passività a breve;
- un margine negativo spesso comporta il sorgere di costi finanziari eccessivi per sostenere il fabbisogno di liquidità. In tale situazione, infatti, si evidenzia una situazione di squilibrio finanziario che determina la copertura dei fabbisogni con debiti a breve che solitamente producono un aumento degli oneri finanziari.

Quoziente di Struttura Primario

Misura in termini percentuali la capacità del gruppo di finanziare le attività immobilizzate con il capitale proprio. Permette di valutare il rapporto percentuale tra il

patrimonio netto (comprensivo dell'utile o della perdita dell'esercizio) e il totale delle immobilizzazioni.

Tenere presente che:

- il risultato dell'indicatore misura l'equilibrio tra il capitale proprio e le attività immobilizzate;
- l'ideale sarebbe che tutte le immobilizzazioni fossero finanziate con il capitale proprio; pertanto, più il risultato si avvicina a 1 migliore è.

Quoziente di Struttura Secondario

Misura in valore percentuale la capacità del Gruppo di finanziare le attività immobilizzate con il capitale proprio e i debiti a medio e lungo termine.

Permette di valutare in che percentuale le fonti durevoli finanziano le attività immobilizzate.

Tenere presente che:

- il risultato dell'indicatore misura l'equilibrio strutturale tra le fonti consolidate e le attività immobilizzate;
- l'ideale sarebbe che tutte le immobilizzazioni fossero finanziate con le fonti consolidate; pertanto, più il risultato si avvicina a 1 migliore è; se il risultato supera 1 significa che una parte delle fonti consolidate viene utilizzata per finanziare l'attivo circolante.

6.2.3 Principali rischi ed incertezze a cui la società è esposta

Non si ritiene che il gruppo stia correndo particolari rischi diversi da tutti quei fenomeni connessi con la sua natura d'impresa ovvero rischi diversi da quelli tipici del particolare settore in cui essa opera.

Non si può in ogni caso non evidenziare come il contesto economico in cui si opera evidenzi ancora una progressiva difficoltà, dovuta sia alla congiuntura economica che alla gestione degli incassi da clienti.

Rischio di credito

Il gruppo presenta diverse concentrazioni del rischio di credito in funzione della natura dell'attività svolta nonché dal mercato di riferimento; rischio peraltro mitigato dal fatto che l'esposizione creditoria è suddivisa su un ampio numero di clienti e che i crediti di più rilevante importo risultano vantati nei confronti di clienti storici del gruppo e ritenuti di sicura solvibilità.

Le attività finanziarie sono rilevate in bilancio al netto della svalutazione calcolata sulla base del rischio di inadempienza della controparte, determinata sia sulla solvibilità del cliente che considerando i dati storici ed inoltre l'importo del fondo svalutazione crediti presente in bilancio viene ritenuto congruo con riferimento al rischio di potenziali insolvenze future.

Rischio di mercato

Di seguito viene fornita un'analisi sintetica in relazione alle variabili rilevanti di rischio, per ciascuna delle seguenti componenti:

- il rischio di tasso;
- il rischio sui tassi di cambio (o rischio valutario);
- il rischio di prezzo

Rischio di tasso di interesse

Viene valutata quotidianamente l'esposizione del gruppo al rischio di variazione dei

tassi di interesse e con l'obiettivo di gestire parzialmente tale rischio si è fatto ricorso all'utilizzo di strumenti finanziari derivati di copertura.

La capogruppo ha infatti stipulato nel corso dei precedenti esercizi contratti di interest rate swap per la copertura dei flussi finanziari attesi.

Nel corso del 2018 essendo venuto meno il debito di finanziamento coperto lo strumento finanziario derivato deve intendersi di natura speculativa.

6.3 Il bilancio consolidato di Frittelli Maritime Group

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2018 è predisposto in conformità alle norme previste dal Decreto Legislativo n. 127/1991, tenuto conto delle modifiche introdotte dal Decreto Legislativo n. 139/2015 tramite il quale è stata recepita la Direttiva 2013/34/EU.

La data di riferimento del bilancio consolidato coincide con la data di chiusura del periodo della Frittelli Maritime Group S.p.A. e di tutte le controllate incluse nel consolidamento.

L'andamento economico del gruppo, i rapporti con controparti non indipendenti sono riportati nella relazione sulla gestione degli amministratori

Il bilancio consolidato della Frittelli Maritime Group S.p.A. include i bilanci della capogruppo e quelli delle imprese nelle quali la Frittelli Maritime Group controlla direttamente la maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria.

Per il consolidamento si sono utilizzati i bilanci d'esercizio delle società controllate approvati dalle rispettive assemblee dei soci.

6.3.1 I principi di consolidamento

I bilanci delle imprese controllate che sono state comprese nell'area di consolidamento sono stati consolidati con il metodo di consolidamento integrale che

prevede l'integrale inclusione nel bilancio consolidato delle attività, delle passività, dei costi, dei ricavi e dei flussi finanziari delle imprese appartenenti all'area di consolidamento, salve le elisioni dei saldi e delle operazioni tra imprese incluse nell'area di consolidamento. Ciascuna attività e passività si considera per la totalità del suo valore, ai fini del consolidamento.

Il metodo applicato è così sintetizzabile:

- Le attività e le passività, i costi ed i ricavi sono stati assunti nel loro ammontare complessivo, prescindendo dall'entità della partecipazione detenuta. Dopo di che il valore di carico delle singole partecipazioni consolidate è stato eliminato con l'attribuzione agli eventuali soci di minoranza della quota del patrimonio netto e del risultato di esercizio di loro spettanza (collocati in apposite voci sempre del patrimonio netto); può essere utile precisare che le società Minoan Agencies S.r.l. e la Fernando Morbidelli S.r.l., comprese nell'area di consolidamento, non sono partecipate dalla Capogruppo sin dalla loro costituzione mentre la società Global Service S.r.l. e l'Agenzia Marittima Trieste S.r.l. risultano partecipate fin dalla loro costituzione con la precisazione che per la società Global Service la quota di partecipazione si è incrementata nel corso degli anni ottenendo complessivamente una partecipazione pari al 90% del capitale sociale;
- Se con l'operazione di annullamento del valore di carico delle singole partecipazioni e la loro sostituzione con la corrispondente quota di patrimonio netto di spettanza del gruppo si sono originate delle differenze, queste, in quanto relative a partecipazioni in società possedute sin dalla loro costituzione, sono state imputate come di seguito indicato;
- le differenze positive, derivando da aumenti gratuiti di capitale sociale, sono state riferite a utili di esercizi precedenti e pertanto imputate ad "Avanzo utili";

- le differenze negative, derivando da perdite di esercizio relative a passati esercizi, sono state imputate alla voce “Perdite di esercizi precedenti”. Nel caso di partecipazioni in società possedute anche indirettamente da epoca successiva alla loro costituzione (Global Service S.r.l. per l’acquisizione del 30% avvenuta nel 2002 e del 10% nel 2008, Minoan Agency S.r.l. acquisita per il 95% nel 2006, per il 2,5% nel 2009 e per il 2,5% nel 2015, Fernando Morbidelli per l’acquisizione da parte della Global Service del 95% avvenuta nel 2008), sono state imputate come di seguito indicato;
- le differenze negative derivanti dal fatto che il valore della quota di patrimonio netto acquisita risulta superiore al prezzo pagato, rappresentano una voce di Patrimonio Netto denominata “Riserva di Consolidamento”;
- le differenze positive, derivanti dal fatto che il valore della quota di patrimonio netto acquisita risulta inferiore al prezzo pagato rappresenta l’Avviamento pertanto sono state iscritte alla voce dell’attivo dello stato patrimoniale;
- Per la società **Global Service** negli esercizi precedenti è stata rilevata una differenza positiva di annullamento in quanto il valore della quota di patrimonio netto acquisita risulta inferiore al prezzo pagato. Al termine del presente esercizio tale differenza attribuita all’Avviamento in quanto non imputabile ad altre specifiche immobilizzazioni risulta completamente ammortizzata;
- Per la società **Minoan Agencies** si è generata una differenza positiva di annullamento derivante dalla differenza tra valore di carico della partecipazione e la corrispondente quota di Patrimonio Netto della società consolidata. Tale differenza è attribuita alla voce Avviamento in quanto non imputabile ad altre specifiche immobilizzazioni;
- le partecipazioni in società collegate **A.C.T. S.r.l.**, è valutata con il metodo del

patrimonio netto. È stata quindi recepita in bilancio la quota parte di risultato di competenza del gruppo, dopo aver apportato le necessarie rettifiche di consolidamento.

6.4 I criteri di valutazione applicati

I criteri di valutazione adottati sono quelli utilizzati nel bilancio di esercizio dell'impresa che redige il bilancio consolidato (ex art. 35, comma 1, del Decreto Legislativo n. 127/1991). Essi sono stati determinati nel rispetto del principio della prudenza e nella prospettiva di continuazione dell'attività dell'impresa, nonché nell'osservanza delle norme stabilite dall'art. 2426 codice civile, tenendo conto della sostanza dell'operazione o del contratto.

Durante l'esercizio chiuso al 31/12/2018 non si sono verificati eventi particolari che giustifichino modifiche ai criteri di valutazione rispetto all'esercizio precedente fatta eccezione per la valutazione dei titoli iscritti nell'attivo circolante.

Gli utili inclusi nel bilancio sono esclusivamente quelli realizzati alla data di chiusura dell'esercizio. Si è tenuto conto degli oneri di competenza dell'esercizio, anche se conosciuti dopo la sua chiusura.

Gli elementi patrimoniali destinati ad essere utilizzati durevolmente sono stati iscritti tra le immobilizzazioni.

I principi contabili ed i criteri di valutazione sono stati applicati in modo uniforme a tutte le imprese³

³ Documento interno n.2534, *La nota integrativa del bilancio consolidato dell'esercizio 2018*.

Immobilizzazioni Immateriali

Le immobilizzazioni immateriali sono state valutate al costo di acquisto, comprensivo degli eventuali oneri accessori.

Il costo delle immobilizzazioni immateriali la cui utilizzazione è limitata nel tempo è stato ammortizzato secondo un piano di ammortamento sistematico stabilito in relazione alla loro residua possibilità di utilizzazione.

Ai sensi dell'art.2426, n. 2, si precisa che ai criteri di ammortamento, ed ai relativi coefficienti applicati, non sono state apportate, rispetto all'esercizio precedente, modifiche di alcun tipo.

Immobilizzazioni Materiali

Le immobilizzazioni materiali sono rilevate alla data in cui avviene il trasferimento dei rischi e dei benefici connessi ai beni acquisiti e sono iscritte, nel limite del valore recuperabile, al costo di acquisto, comprensivo di tutti gli oneri accessori di diretta imputazione.

In precedenti esercizi il costo di acquisto dei beni in patrimonio è stato rettificato per taluni beni in applicazione di specifiche leggi di allineamento monetario (Legge n. 72 del 19/03/1983, Legge n. 413 del 30/12/1991, D.L 29/11/2008 n.185).

Rimanenze

Per quanto riguarda le rimanenze, sono state effettuate le valutazioni che vengono espone di seguito.

I containers acquistati e destinati alla rivendita sono stati valutati al costo di acquisto; il valore così ottenuto non differisce in misura apprezzabile dal valore di realizzo desumibile dal mercato al termine dell'esercizio per la stessa categoria di beni.

Fondi per rischi ed oneri

Sono costituiti da accantonamenti effettuati allo scopo di coprire perdite di natura determinata e di esistenza certa o probabile dei quali alla chiusura dell'esercizio sono indeterminati o l'ammontare o la data di sopravvenienza. Per la valutazione dei rischi e degli oneri si è inoltre tenuto conto dei rischi e delle perdite di cui si è venuti a conoscenza anche dopo la chiusura dell'esercizio e fino alla data di redazione del presente bilancio.

CONCLUSIONI

Nel primo capitolo, l'obiettivo che si è posti, è quello di comprendere il fenomeno del gruppo e in particolare quello aziendale. E' stato definito cosa effettivamente sia un gruppo, ovvero forme organizzative in cui molteplici aziende si aggregano per dar vita ad un'unica entità, con i caratteri di pluralità ed indipendenza del soggetto giuridico ed unicità del soggetto economico per poi catalogare le modalità di formazione dei gruppi e le principali tipologie esistenti o ricorrenti. Successivamente si è messo in risalto il fenomeno del gruppo dal punto di vista economico: sono state fornite una serie di motivazioni che spingono alla formazione dei gruppi aziendali, quali strumenti utili per cogliere le opportunità offerte dal mondo economico e globalizzato e limitare i rischi derivanti dalla comune attività di impresa. Sempre nello stesso capitolo, essendo Frittelli Maritime una Holding, si è analizzato il fenomeno in questione e in particolare la Holding familiare, utilizzata da piccole e medie imprese che possono contare su un'organizzazione a base familiare.

Nei capitoli successivi, in particolare il secondo, il terzo ed il quarto, è stato analizzato il contesto teorico riferito a tre argomenti: il sistema di controllo strategico, il sistema informativo aziendale e la corporate governance. Questi temi, sono stati suddivisi in tutti i loro sotto paragrafi per cercare di comprendere che cosa effettivamente sono e come possono essere implementati all'interno di una realtà aziendale.

Negli ultimi due capitoli, è stato trattato il caso aziendale, Frittelli Maritime, con riferimento agli argomenti citati in precedenza. È stato analizzato, grazie all'aiuto di operatori interni all'azienda, il sistema di controllo gestionale e il sistema informativo adottato. Infine è stato preso, come analisi, il bilancio consolidato di FMG, redatto al termine dell'esercizio 2018. Per concludere il percorso i dati che vengono elaborati dal

sistema informativo, gestiti ed analizzati dal Controller nel sistema gestionale, finiscono per costruire parte del conto economico.

Il nostro scopo è stato quello di cogliere il modo in cui Frittelli Maritime ha cercato di costruirsi un sistema informativo e gestionale specifico per le proprie esigenze, in considerazione che l'azienda si occupa del trasporto marittimo e lavora 24 ore su 24 con arrivi e partenze delle navi durante tutta la giornata.

Il primo punto è il sistema informativo, che fino a dodici anni fa era indipendente per ogni azienda sottostante Frittelli Maritime, quindi era necessario rendere questo sistema efficace, efficiente e performante allo stesso tempo. Per raggiungere questo scopo, è stato adottato un database dal nome Oracle, che permette di operare 24h su 24. Oracle è composto da un RAC, strutturato in due nodi che condividono gli stessi dischi. Grazie a questo se uno dei due nodi non dovesse funzionare, o fosse necessario un aggiornamento, si può deviare il lavoro sull'altro nodo, mantenendo operativo il sistema.

Successivamente per riuscire a portare tutte le aziende componenti la Frittelli Maritime all'interno di un unico gestionale Essentia, adattato per girare all'interno di Oracle. Questo ha portato ad avere una contabilità ed un controllo di gestione univoco. Al pacchetto Essentia sono stati affiancati vari pacchetti satelliti fra cui sis-booking, utilizzato per gestire l'attività armatoriale, Doc Finance utilizzato per la parte relativa alla finanza e alla tesoreria. Oggi grazie ad un unico sistema di controllo gestionale il controller può vedere in real time tutto quello che accade.

Il secondo punto da analizzare è il controllo strategico. Il sistema gestionale che viene utilizzato da Frittelli Maritime è Essentia, dove vengono gestite le commesse. Ogni commessa è differente dalle altre. All'interno di questo gestionale si possono trovare sia i ricavi che i costi previsti, in modo tale da permettere di vedere la cifra x che si sta marginando. Una volta creata la fattura, si creerà contemporaneamente la scrittura

contabile. Successivamente, vi era la necessità di estrarre e leggere i dati in maniera più immediata e si sviluppò un sistema di business intelligence chiamato QlinkView. Questo sistema, creato ad hoc per ogni settore, ha lo scopo di indicare, ad esempio, quanti approdi ha Adria Ferries nel porto di Ancona. In pratica estrapola tutte le commesse che rispondono ad un elemento comune e genera il numero degli approdi (per questo esempio), cioè tutte le commesse di tutte le navi arrivate nell'anno x compattando il numero dei viaggi, il totale del fatturato ecc. Tutto ciò permette di fare un'analisi confrontando il dato dell'anno presente con quelli passati. QlinkView, ad oggi, si ferma a quello che è un'analisi in tempo reale dei dati. Si cercherà di implementare questo strumento con l'attività di budgeting in modo tale che nel momento in cui si farà un'analisi storica si potrà avere lo scostamento di un valore dal budget, rispetto al dato dello stesso periodo ma riferito all'anno precedente. Tutto questo processo confluisce in una reportistica mensile che mostra l'andamento rispetto al cumulato.

Questo processo che parte dalla commessa, permette di arrivare alla marginalità per commessa e quindi definisce soltanto la parte alta del conto economico, cioè quella relativa al margine di contribuzione.

Un piccolo accenno è stato fatto anche sulla contabilità analitica che permette di individuare una serie di costi fissi e generali a cui l'azienda deve farsi carico, in modo tale da rappresentare l'utile aziendale attraverso l'utile delle varie business unit.

Questo tipo di contabilità permette di fare analisi ponderate, di costruire il budget in termini di investimenti e di conseguenza di tutta la parte dall'Ebitda in giù.

In conclusione, tutti i dati relativi al processo trattato, vanno a confluire nel conto economico. Questo grazie al responsabile amministrativo che manda i bilanci al Controller che successivamente fa un riclassificato gestionale per arrivare a delle valutazioni da fare in relazione ai costi ed ai ricavi.

Per quanto riguarda il bilancio consolidato, è un documento utile e in grado di fornire una panoramica generale relativamente al gruppo aziendale e a tutti i fattori che devono essere studiati in riferimento al gruppo stesso. Il consolidato permette di informare tutti coloro che vogliono conoscere la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica del gruppo, grazie allo stato patrimoniale ed il conto economico riclassificati dopo il consolidamento del bilancio. Il bilancio consolidato del gruppo è stato analizzato nel dettaglio attraverso l'utilizzo di diversi margini ed indici sia di natura reddituale che patrimoniale e di solidità.

Per quanto riguarda gli indici reddituali, il ROE – ROI – ROD che hanno evidenziato una situazione patrimoniale e finanziaria del gruppo stabile ed equilibrata sia nella copertura dei debiti a breve che a medio/lunga scadenza.

Infine analizzando il margine di tesoreria si riesce a misurare l'indipendenza del gruppo di fronte alle passività a breve scadenza facendo fronte alle disponibilità liquide.

Questo ci permette di concludere che la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica di Frittelli Maritime si trova in equilibrio finanziario, il tutto supportato dagli indici citati durante l'elaborato.

BIBLIOGRAFIA

AMIGONI F., *Misurazioni d'azienda: Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1995.

ANTHONY R. N., *Il controllo manageriale*, Franco Angeli, Milano, 1990.

AZZINI A., SCARPA B., *Analisi dei dati e data mining*, Springer, Milano, 2004.

AZZINI L., *I gruppi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1975.

BERSON A., SMITH S.J., *Data warehousing, Data mining and OLAP*, McGraw-Hill, 1997.

BETTIOL S., VAL E., *Fiscalità e adempimenti delle Holding, guida operativa alla costituzione e alla gestione di una holding*, Maggioli editore, Milano, 2021.

BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.

CASTELLANO N., BARTOLACCI F., MARASCA S., *Controllo di gestione. Pianificazione, programmazione e reporting*, Giappichelli, Torino, 2020.

CATUOGNO S., *La governance dei gruppi piramidali tra creazione e appropriazione delle esternalità positive. Un modello esplicativo del rischio di espropriazione*, Egea, Milano, 2016.

CECCHI M., *Aggregazioni, gruppi e bilancio consolidato*, Angeli, Milano, 2010.

CODA, V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, ristampa, 1991.

DE FALCO S. E., *La corporate governance per il governo dell'impresa*, McGraw Hill, Milano, 2014.

DE VITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale. Assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli, Torino, 2008.

Documento aziendale interno, Organigramma aziendale, aggiornato al 31/12/2019.

Documento interno n.2531, Relazione sulla gestione al bilancio consolidato del 31/12/2018.

Documento interno n.2534, La nota integrativa del bilancio consolidato dell'esercizio 2018.

FAVOTTO F., *Le nuove frontiere del controllo di gestione*, McGraw Hill, Milano, 2006.

- FAZZINI, M., *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- FELLEGARA A. M., *Governo, controllo e informazione societaria nei gruppi aziendali*, McGraw Hill, Milano, 2008.
- FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.
- HOPE T., HOPE J., *Il nuovo Sistema informativo direzionale. Come costruire il quadro per valutare la performance aziendale e realizzare un miglioramento continuo*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- <https://www.fmg.eu>
- LAUDON K., LAUDON J., MORABITO V., PENNAROLA F., *Management dei sistemi informativi*, Fondamenti, Pearson, Milano-Torino, 2009.
- MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.
- MARCHI A., *Gruppi. Una introduzione a idee e metodi della teoria dei gruppi*, Springer Verlag, Milano, 2007.
- MARCHI L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.
- MARCHI L., MANCINI D., *Gestione informatica dei dati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- MARCHI L., ZAVANI M., BRANCIARI S., *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, Giappichelli, Torino, 2010.
- PAOLINI A., *Il controllo strategico. Uno schema d'analisi*, Giuffrè, Milano, 1993.
- PIGHIN M., MARZONA A., *Sistemi informativi aziendali, ERP e sistemi di data analysis*, Pearson, Milano-Torino, 2018.
- PISONI P., *Il sistema informativo dell'impresa*, Milano, Giuffrè, 1979.
- RICCABONI A., *Metodologie e strumenti per il controllo di gestione*, Knowità, Arezzo, 2018.
- ZATTONI A., *Corporate Governance*, Egea, Milano, 2015.