



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e commercio

**IL CONTROLLO DI GESTIONE A LIVELLO
DI GRUPPO AZIENDALE**

**MANAGEMENT CONTROL AT THE
LEVEL OF THE CORPORATE GROUP**

Relatore:
Prof. Chiucchi Maria Serena

Rapporto Finale di:
De Rosa Sara
Matr. 1087626

Anno Accademico 2020/2021

INDICE:

Introduzione	3
CAPITOLO 1- Introduzione al controllo di gestione	
1.1 Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo	5
1.2 Le caratteristiche	7
1.3 La dimensione organizzativa nella struttura del controllo	9
1.4 La dimensione organizzativa nel processo di controllo	11
CAPITOLO 2- Il gruppo aziendale	
2.1 Definizione e classificazione dei gruppi	13
2.2 Organizzazione e struttura	15
2.3 La gerarchia e il ruolo dello staff: rapporti tra capogruppo e controllate	16
2.4 La gestione della complessità aziendale	19
2.5 Metodi e strumenti: Il group reporting package e il bilancio consolidato	22
2.6 Il controllo strategico dei gruppi e il processo di pianificazione	26
2.7 Il controllo operativo e amministrativo: il management by objectives	30
2.8 FCA Bank: modello di organizzazione gestione e controllo	32

CAPITOLO 3 - Il caso Fiat Group

3.1	Aspetti di corporate governance	34
3.2	L'organismo di vigilanza	36
3.3	Internal auditing nel gruppo	38
3.4	Il controllo di gestione	41
	Conclusioni	44
	Bibliografia	46

Introduzione

Il tema del controllo di gestione a livello di gruppo aziendale è un aspetto che caratterizza molte imprese, soprattutto multinazionali.

E' importante capire quale sia l'approccio e soprattutto le motivazioni che spingono le aziende a compiere questo tipo di scelta e di organizzazione aziendale sia interna che esterna. Infatti, saranno proprio questi ultimi aspetti che saranno presentati ed analizzati nell'elaborato qui di seguito.

Come punto di partenza, si andrà ad introdurre il controllo di gestione in maniera del tutto generale, senza applicarlo direttamente ai gruppi aziendali. Ciò ha l'obiettivo di far capire il significato del controllo interno in tutti i tipi di realtà, in tutti i tipi di organizzazioni aziendali. Vale a dire che, indipendentemente dal tipo di struttura di ciascuna impresa, questo tipo di concetto è *fondamentale*: la sua corretta gestione e coordinazione potrebbe comportare ingenti conseguenze (positive o negative) sull'andamento economico e finanziario dell'impresa.

Proseguendo con il capitolo 2, si andrà ad affrontare il fulcro, nonché l'argomento centrale, del controllo di gestione nei gruppi aziendali. Verranno mostrate le differenti classificazioni e configurazioni in base alle quali le imprese svolgono la propria attività imprenditoriale e gestionale. Si mostreranno le relazioni che intercorrono tra la società Capogruppo e le sue controllate, fino ad arrivare ai principali strumenti (esistenti e innovativi) che sono necessari e di

vitale importanza per svolgere al meglio il controllo di gestione, tenendo in considerazione tutte le varie peculiarità.

Concludendo l'elaborato, si analizzerà un caso specifico (caso Fiat), in cui si riporteranno tutti gli aspetti relativi alla gestione di corporate, di organizzazione gestione e controllo introducendo e presentando un modello proposto da FCA Bank su ispirazione di Confindustria.

CAPITOLO 1

INTRODUZIONE AL CONTROLLO DI GESTIONE

1.1 IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Quando parliamo di controllo di gestione a livello di gruppo aziendale è bene definire, innanzitutto, quello che è l'effettivo significato e ruolo che assume il 'controllo di gestione' all'interno di un'organizzazione aziendale.

Il punto di partenza è sicuramente definito da tre attività: pianificazione, programmazione e controllo. (Gatti e Chiucchi, 2018)

L'attività di pianificazione ha come obiettivo quello di definire le decisioni che l'azienda andrà ad intraprendere nel lungo periodo (3-5 anni), grazie all'elaborazione dei cosiddetti piani strategici, in modo tale da individuare le soluzioni più opportune e pertinenti in base alle capacità dell'azienda.

Il punto di partenza di tale processo è dato dall'analisi delle minacce ed opportunità presenti nel mercato, nonché come far fronte alla concorrenza in base alle proprie risorse e disponibilità; per poi passare alla definizione della cosiddetta quota di mercato, ovvero la percentuale delle vendite di un'impresa, sul totale delle vendite del settore di mercato a cui l'azienda appartiene. Quest'ultima quindi andrà a valutare la posizione concorrenziale dell'impresa sul

mercato in modo tale da definire ciò che l'azienda vorrà diventare da un punto di vista qualitativo e quantitativo nel medio/lungo periodo.

La programmazione è data da quel processo attraverso il quale si declinano obiettivi strategici di breve periodo (un anno) ed è fondamentale che siano coerenti con quelli di lungo periodo. A supporto di questo è, quindi, il 'grado di coerenza' tra obiettivi di breve e di lungo tanto da parlare di strumentalità della funzione programmazione rispetto a quella di pianificazione, con l'obiettivo di ottenere una sana ed efficace gestione aziendale.

La terza attività è data dal controllo di gestione in senso stretto, ovvero l'insieme di tutte quelle attività attraverso cui la direzione aziendale verifica che la gestione si stia svolgendo in modo coordinato e coerente con gli obiettivi formulati in sede di programmazione, al fine di consentire il perdurare dell'impresa nel tempo. Prende avvio in sede di definizione degli obiettivi di breve periodo, per poi svilupparsi durante l'azione e al termine del periodo di osservazione. Possiamo individuare tre tipi di controllo:

- Controllo Ex Ante: mira ad accertare che i programmi operativi di breve periodo siano idonei a contribuire al raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo.

- Controllo in itinere: momento in cui avviene l'attuazione dei programmi operativi e viene verificato che si proceda in linea agli obiettivi programmati.
- Controllo Ex post: vengono monitorati i risultati conseguiti confrontandoli con gli obiettivi programmati. Da qui ne derivano due tipi di valutazione: una valutazione positiva qualora gli obiettivi siano confermati; una valutazione negativa quando risulta necessario porre in essere azioni correttive come ad esempio la ridefinizione delle linee d'azione oppure modificare gli obiettivi nel momento in cui siano cambiate le condizioni per le quali erano stati definiti i precedentemente.

1.2 LE CARATTERISTICHE:

Affinchè queste attività siano efficaci, è bene definire quelli che sono gli attributi, tra loro interdipendenti, che esse devono possedere: (Gatti e Chiucchi, 2018).

La coerenza → il sistema è in linea con la strategia aziendale, con la cosiddetta razionalità produttiva, con le variabili organizzative e con i vari strumenti del sistema stesso;

La completezza → nonché la capacità di catturare tutte le dimensioni dell'azione strategica dell'azienda, quindi tenere in considerazione di tutti i fattori evidenziando le relazioni causa-effetto tra le decisioni.

La selettività → focalizzare l'attenzione solo sui fattori rilevanti e significativi, al fine di non sprecare tempo e risorse;

La responsabilizzazione formale → coordinare i comportamenti degli operatori d'impresa e valutarne le prestazioni. Si parla di obiettivi sintetici se l'operatore ha un ampio grado di libertà decisionale e obiettivi analitici in caso contrario;

La flessibilità → capacità di risolvere problemi routinari in modo tale da avere un ridotto impatto sui costi;

La reattività → capacità del sistema di far emergere nuovi problemi e/o opportunità, indipendentemente che siano stati definiti in fase di progettazione del sistema.

La tempestività → è data dalla prontezza del sistema che permette di comunicare in maniera rapida e precisa, agli enti responsabili della gestione, il verificarsi di un determinato evento o situazione;

L'orientamento → può essere valutato in relazione a varie dimensioni come: orientamento alla gestione caratteristica o all'assolvimento degli obblighi di

legge, orientamento alla finanza o al reddito, orientamento alla diffusione di informazione a tutti i livelli o solo al vertice;

L'attendibilità → fa riferimento al grado di accettazione , da parte dell'organizzazione aziendale, di tutte le metodologie e simbologie prescelte dei flussi informativi con la condizione sia di comprendere in maniera profonda il funzionamento del sistema impresa e della struttura organizzativa, sia di coinvolgere gli individui nella fase di progettazione e revisione delle procedure;

La comprensibilità → è importante che il sistema parli lo stesso linguaggio degli utilizzatori del suo output;

1.3 LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA NELLA STRUTTURA DEL CONTROLLO

La dimensione organizzativa nella struttura si sostanzia nella stabilizzazione e suddivisione di compiti, funzioni e nella distribuzione dell'autorità. (Corsi, 2018)

All'interno di questa si definiscono tutte quelle unità organizzative volte a coordinare le competenze professionali ed a operare reciprocamente in maniera coerente e coordinata per il conseguimento degli obiettivi aziendali. La sua definizione risulta fondamentale nei processi di delega che nascono dalle relazioni verticali, nelle quali il top management non può gestire in maniera

accentrata tutto il potere e deve quindi trasferirlo lungo la linea gerarchica, assegnando ai propri subordinati le leve decisionali necessarie per conseguire specifici obiettivi.

Grazie al processo della delega si riescono ad ottenere numerosi vantaggi, come la capacità di fornire risposte più tempestive e rapide alle sempre nuove richieste e offrire soluzioni a problematiche operative da parte di coloro che sono più vicini al business. Ed è proprio su questo che si andrà a configurare la cosiddetta *'mappa dei centri di responsabilità'*.

Per definire al meglio la struttura organizzativa del controllo è importante individuare unità organizzative caratterizzate da un certo grado di omogeneità gestionale con riguardo ai fattori impiegati, per poi attribuire ad ogni centro di responsabilità specifici obiettivi da raggiungere in termini economico-finanziari.

In maniera del tutto generale, infatti, troviamo il centro di ricavo, centro di costo, centro di spesa, centro di profitto e centro di investimento. Analizzandoli in maniera più dettagliata, possiamo osservare che: (Corsi, 2018)

Nei centri di costo si parla di "responsabilizzazione sui costi", in quanto è possibile determinare con precisione input, output e loro relazioni. L'obiettivo principale è quello di minimizzare i costi mantenendo inalterati i livelli di output. Per raggiungere questo obiettivo il responsabile si avvarrà sicuramente di coefficienti d'impiego dei fattori e prezzo d'acquisto dei fattori;

Nei centri di spesa i risultati non sono misurabili in termini finanziari, in quanto l'obiettivo è rispettare il limite di spesa assegnato utilizzando al meglio le risorse disponibili;

Nei centri di ricavo l'obiettivo principale è la massimizzazione dei ricavi conseguiti dalla vendita dei beni o dalla prestazione dei servizi, tenendo in considerazione la risorsa "volume di vendita".

Nei centri di profitto rimane l'importanza della max dei profitti, avvalendosi sui prezzi di acquisto, vendite, volumi ed efficienza;

Infine nei centri di investimento i manager sono responsabili dei rendimenti conseguiti con gli investimenti effettuati grazie a tutte le leve che concernono costi, ricavi e le decisioni sugli investimenti.

1.4 LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA NEL PROCESSO DI CONTROLLO

Il processo del controllo rappresenta all'interno dell'azienda la componente dinamica, attraverso il quale vengono perseguite le finalità del sistema stesso.

Per lo svolgimento di tale processo possiamo individuare diverse fasi in base alle quali si andrà a: supportare il processo decisionale aziendale, porre in essere azioni correttive ed ottenere un'influenza comportamentale verso gli obiettivi aziendali, tanto da definirla un'azione di controllo *preventiva*.

- I. Definizione degli obiettivi, quindi definire il loro livello, la loro chiarezza, quantità e coerenza con gli obiettivi individuali.
- II. Misurazione dei risultati, rappresentata da una forma di controllo ex post, è importante la coerenza tra le misure utilizzate e l'oggetto di misurazione.
- III. Valutazione dei risultati, anch'esso considerato meccanismo di controllo ex post ed al tempo stesso ex-ante, in quanto è necessario mettere in risalto la percezione dell'equità delle ricompense e il bilanciamento tra le varie dimensioni della performance.

CAPITOLO 2

IL GRUPPO AZIENDALE

2.1 DEFINIZIONE E CLASSIFICAZIONE DEI GRUPPI

L'oggetto di questo studio è dato dal controllo di gestione dei gruppi aziendali, ma è opportuno precisare che quest'ultimo non si differenzia da un punto di vista concettuale rispetto alle singole aziende, bensì da un punto di vista applicativo.

La prima classificazione che andremo ad analizzare è in funzione della tipologia organizzativa e della modalità di esercizio del comando: gruppi industriali, gruppi diversificati e gruppi finanziari. (Fossati, 1990)

- a) I gruppi industriali sono gruppi in cui le varie unità sono coordinate tra loro da una strategia unitaria in presenza di prodotti e mercati affini o anche diversi, legati tra loro da una logica di complementarità, diversificazione, sinergia ecc.
- b) I gruppi diversificati ("conglomerate") sono gruppi di aziende operanti in business diversi con una logica e metodologia di coordinamento e di controllo simile a quella dei gruppi industriali. Proprio per questo motivo, vengono spesso accusati di non operare secondo una determinata strategia, portando quindi gli imprenditori

a ridurre la diversificazione, cedendo rami d'aziende considerati estranei al business principale;

- c) I gruppi finanziari (holding) sono dati da raggruppamenti di partecipazioni, esiste una società che possiede partecipazioni di maggioranza o di minoranza in aziende con le quali intrattiene un rapporto di tipo finanziario/societario.

In funzione della natura giuridica degli azionisti di maggioranza della Capogruppo si hanno *gruppi pubblici* e *gruppi privati*.

Un' ulteriore classificazione, nonché la principale, viene effettuata in funzione della consistenza economica del gruppo: (Cassandro, par.15)

- a) Gruppi economici: una vera e propria unità economica a somiglianza di una grande azienda;
- b) Gruppi finanziari: nascono da ragioni esclusivamente finanziarie;
- c) Gruppi misti;

Come ultima classificazione, possiamo individuarla in funzione della strategia unitaria di conduzione del gruppo che definisce: (Pisoni, op. cit. pag 33)

- a) Gruppi verticali: la cui direzione è assicurata da una società Capogruppo (o Holding)
- b) Gruppi orizzontali: la cui direzione scaturisce congiuntamente dall'insieme delle imprese del gruppo.

2.2 ORGANIZZAZIONE E STRUTTURA:

Molto spesso l'organizzazione attuale di un gruppo dipende dalla combinazione di cause di natura storica, economica, giuridica, geografica, organizzativa e politica. In quest'ambito, le caratteristiche strutturali del gruppo, è riferito alla *tipologia di integrazione* in essere. (Fossati, 1990)

Si ha l'integrazione orizzontale quando le varie aziende sono fra loro collegate allo stesso livello di ciclo produttivo e integrazione verticale quando le aziende sono fra loro collegate a livelli diversi del ciclo produttivo. Ad oggi la distinzione tra integrazione orizzontale e verticale è molto sfumata; frequente, infatti, è stata la trasformazione dei gruppi ad integrazione verticale che per utilizzare al meglio il loro potenziale sui vari mercati si sono integrati anche orizzontalmente.

Il presupposto di ogni organizzazione è sempre il pensiero strategico – filosofico, sulla volontà di gestire un gruppo attraverso un processo decisionale accentrato o decentrato. Il modello organizzativo più adottato dai gruppi viene definito "funzionale", in quanto ogni funzione aziendale ha la responsabilità integrale su tutte le componenti del gruppo relativamente ad operazioni della stessa natura economica. Questo significa che il responsabile di gruppo delle attività produttive è responsabile dell'intera attività produttiva del gruppo anche se questa è suddivisa su diverse unità produttive o addirittura su diverse società. Il limite che incontra questo tipo di organizzazione riguarda i gruppi di grandi

dimensioni, in particolare per l'amministratore delegato è difficile accettare di condividere con un altro una possibile responsabilità aziendale.

D'altro canto, i gruppi più dinamici applicano un modello "gerarchico-funzionale" in base al quale si esercitano due tipi di responsabilità: gerarchica (responsabilità diretta ed autoritaria) e funzionale appunto (prevalentemente di coordinamento sulle attività e le persone).

Un modello organizzativo seguito dai gruppi diversificati è quello *divisionale o per business*, in cui le società che trattano prodotti simili sono raggruppati in una divisione o in un'area di business omogenea che permette il coordinamento e la realizzazione delle integrazioni.

In ultimo, troviamo *l'organizzazione per matrice* che consiste nell'inserire una struttura organizzativa su una preesistente, che sia correlata a prodotti o a progetti. La sua organizzazione richiede un elevato livello di cultura manageriale da parte di tutti coloro che hanno funzioni di responsabilità nel gruppo.

2.3 LA GERARCHIA E IL RUOLO DELLO STAFF: RAPPORTI TRA CAPOGRUPPO E CONTROLLATE

All'interno dei gruppi aziendali, l'organizzazione strutturale si scompone in unità decentrate più o meno indipendenti: lo staff centrale assume il ruolo di politiche generali, funzionali e di monitoraggio. Quando l'ambiente esterno costringe a

rapidi mutamenti di strategia, gli organismi di staff devono coordinare i loro interventi in modo da accelerare il processo di adattamento dell'organizzazione ai nuovi obiettivi. Si configura, in linea di tendenza, un'integrazione tra gli staff che, viene formalizzata anche sul piano strutturale con la costituzione di un'apposita direzione da cui dipendono.

Così facendo, lo staff, contribuisce al processo di integrazione orizzontale delle diverse unità in cui è suddivisa l'attività aziendale, mentre i responsabili di linea garantiscono l'integrazione verticale delle attività mediante il rapporto superiore-subordinato.

I rapporti tra Capogruppo e società controllate sono spesso caratterizzati dal modello gerarchico funzionale in cui la società Capogruppo è strutturata nelle classiche funzioni aziendali interne. Il ruolo fondamentale assunto è quello di un'attività di coordinamento e di controllo sulle rispettive funzioni esistenti nelle società controllate. Questi rapporti sono quasi sempre diversi da gruppo a gruppo, per cui risulta molto difficile descrivere "come sono", in quanto non esiste un comportamento standard, soprattutto perché nell'ambito dello stesso gruppo i comportamenti e le regole mutano nel tempo. La capogruppo presidia direttamente le seguenti fasi del processo decisionale: (Fossati, 1990)

- 1) Definizione del quadro strategico del gruppo con l'indicazione dei vincoli/obiettivi e conseguente definizione di allocazione delle risorse;

- 2) Definizione delle politiche generali di gruppo;
- 3) Definizione delle possibili sinergie di gruppo;
- 4) Approvazione del quadro strategico delle società controllate;
- 5) Definizione e comunicazione degli obiettivi e delle linee guida relative ai piani e ai budget;
- 6) Verifica e valutazione dei risultati gestionali infrannuali;
- 7) Valutazione dei responsabili delle controllate sul raggiungimento degli obiettivi e dei risultati conseguiti;
- 8) Approvazione del modello organizzativo e delle strutture fondamentali delle società controllate;
- 9) Nomina e revoca dei titolari delle posizioni dei primi livelli organizzativi delle società controllate;

Da quanto sopra riportato si evince che i rapporti vengono gestiti con chiarezza direzionale e con responsabilità ben definite. In aggiunta a questi tipi di relazioni, si devono considerare *rapporti di leadership* e *le relazioni umane*. Infatti, la leadership della capogruppo e degli uomini che la rappresentano, può essere accettata positivamente o meno. L'accettazione positiva è assicurata se il ruolo della capogruppo apporta valore aggiunto al gruppo stesso e alle società controllate, inoltre nei grandi gruppi la Capogruppo addebita il costo delle proprie strutture oppure imputa il costo dei servizi specifici resi.

Al di là delle criticità, possiamo individuare iniziative specifiche da parte della Capogruppo nell'ottenere miglioramenti di risultato, gestendo in modo coordinato la complessa attività di acquisizione o di fusione delle proprie controllate con altre aziende, disegnando e pianificando accordi strategici con altri gruppi.

2.4 LA GESTIONE DELLA COMPLESSITA' AZIENDALE (Bazzerla, 2018)

In base a quanto sopra riportato si può desumere che ci troviamo di fronte ad un aumento della complessità aziendale, che risulta quindi funzione dell'ampliamento del contesto competitivo, dell'enorme importanza della crescita tecnologica, della diversificazione di prodotti e produzioni. Il controllo di gestione deve quindi assumere un ruolo in grado di aiutare le imprese a comprendere meglio i fenomeni che causano incertezza e complessità.

Occorre, quindi rendersi conto e riconoscere quali sono i reali driver delle performance aziendali; infatti, un elemento importante per la gestione della complessità è rappresentato dalle giuste competenze e risorse umane.

La risorsa umana è fonte per gli imprenditori di qualità e professionalità, in particolar modo nel momento in cui si sofisticano i business (maggior attività di servizio e assistenza, ciclo di vita dei prodotti sempre più breve ecc.).

E' fondamentale quindi che l'imprenditore segua tre fasi: (Capucci, 1979)

- Acquisire la risorsa umana migliore
- Mantenerla nel gruppo
- Adeguarla ai necessari livelli di conoscenza

Di fronte a questo, le maggiori criticità a cui si trovano di fronte i gruppi aziendali sono in termini di eventuali cambiamenti in quantità e qualità delle risorse umane, disguidi dovuti a problemi sindacali ed equità nel trattamento dei lavoratori.

E' grazie proprio ai lavoratori che poi le aziende raggiungono determinati risultati, infatti come sostiene Harold Geneen :“il risultato è la vostra realtà. Dimenticate tutto il resto. Ecco perché la mia definizione di manager è colui che realizza il risultato”. Grazie a questo risultato le aziende troveranno benefici sulla gestione economica e, quindi, sul reddito aziendale.

Il periodo temporale su cui si fa maggior affidamento è quello mensile, in base al quale poi vengono prodotti conti economici mensili sintetici e analitici, stati patrimoniali e situazioni clienti e magazzini. Le informazioni giornaliere o inframensili permetteranno al gruppo di individuare anticipatamente andamenti negativi in modo da mettere in atto azioni correttive. Accanto ai bilanci mensili, il management potrà sicuramente disporre di altri strumenti come budget flessibili

e rolling budget, ma è importante che vengano prima utilizzate al meglio le informazioni reputate necessarie.

Come si è già anticipato, la gestione delle società collegate è normalmente controllata dalla Capogruppo, che provvederà ad impostare la politica finanziaria in modo unitario, in modo da realizzare l'equilibrio finanziario delle singole società e del complesso, perseguendo l'obiettivo della massimizzazione dei risultati.

L'impostazione e l'attuazione di una politica finanziaria di gruppo richiede un cospicuo flusso di informazioni fra le controllate e la Capogruppo circa la situazione delle singole unità e le condizioni ambientali, in particolare di tipo finanziario e fiscale. Parte delle informazioni finanziarie devono trovare opportuna evidenza nei budget finanziari di breve e medio periodo che le società trasmettono periodicamente alla Capogruppo.

In base a quest'ultimo aspetto, vengono individuati i seguenti obiettivi da perseguire: ottenere in tempi rapidi le situazioni finanziarie in modo da prevenire l'andamento dell'indebitamento, disporre di situazione finanziarie che possano individuare flussi finanziari per far fronte ad esigenze di copertura.

Come già accennato prima, tutte le informazioni riguardo i flussi finanziari dovranno essere presenti nei budget finanziari, più specificatamente, all'interno dei gruppi aziendali, assume rilevanza il *budget finanziario di gruppo*. Ciò significa

che, la funzione di coordinamento dei budget finanziari delle controllate, deve predisporre di un modello per consentire alle diverse società di gruppo di effettuare un'analisi dettagliata dei fabbisogni e delle coperture correnti. Normalmente tali decisioni seguono alla formazione di un budget consolidato, che dovrà fornire oltre all'approvazione finanziaria della gestione, tutte le varie informazioni di base per impostare ed attuare il controllo della gestione finanziaria.

2.5 METODI E STRUMENTI: IL GROUP REPORTING PACKAGE E IL BILANCIO CONSOLIDATO (Russo, 2011)

L'implementazione di un group reporting package (GRP) rappresenta un importante punto di partenza per la successiva adozione di un sistema integrato di programmazione e controllo. Questo tipo di strumento ha reso più tempestivo, sistematico e affidabile il processo creando le condizioni organizzative per un efficace utilizzo di uno strumento integrato di supporto alla gestione, oltre che dei bilanci consolidati gestionali, dei processi di budgeting e forecasting. L'implementazione di un sistema richiede l'esistenza di alcuni presupposti: omogeneità dei dati, la cui accuratezza e affidabilità è assicurata dalle attività di controllo interno; utilizzo di modelli di aggregazione ed

elaborazione di dati trasparenti dalle controllate, supporti informatici in grado di assicurare la tempestività.

Ad oggi, si è passati dai principi contabili nazionali ai principi contabili internazionali, cambiando notevolmente il processo di redazione del bilancio approcciandolo maggiormente ad un'informatica gestionale, consentendo di gestire le società come un unico sistema ed intensificare maggiormente la relazione tra le stesse.

Il secondo tipo di strumento, nonché il bilancio consolidato, fornisce la sistematica informazione sulla situazione patrimoniale e sui risultati economici nell'ipotesi che le società del gruppo perdano la loro autonomia giuridica e divengano quindi tanti settori interdipendenti di una nuova entità economica.

Il bilancio rappresenta, quindi, la sintesi di operazioni di compensazione per reciproci scambi di prodotti o prestazioni e di eliminazione di poste patrimoniali che esprimono l'entità dei rapporti di partecipazione, finanziamento e commercializzazione fra le società del gruppo.

Prima di andare a definire le funzioni, è opportuno definire l'area di consolidamento ovvero quel "territorio" nel quale l'attività di consolidamento si estrinseca. Quest'ultimo sarà costituito da tutte le società del gruppo i cui bilanci vengono inclusi nel bilancio consolidato.

Non vi è una normativa vincolante per la predisposizione dei bilanci consolidati, esso deve rappresentare in una dimensione più completa, la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica del gruppo. E' necessaria, l'impostazione di un piano contabile di gruppo articolato con un'analisi spinta al massimo grado di dettaglio e che tutti i diversi fenomeni aziendali vengano trattati nello stesso modo dalle diverse società.

Possiamo identificare due tipi di consolidamento di base:

- a) Metodo dell'integrazione globale → aggregazione dei bilanci delle società da consolidare. I bilanci si considerano nella loro globalità indipendentemente dalla percentuale di possesso della Capogruppo. Le percentuali poi andranno ad interferire sulla determinazione del patrimonio netto del gruppo e dell'utile.
- b) Metodo di patrimonio netto → se la società esclusa dal bilancio consolidato riveste notevole importanza nell'economia del gruppo, è necessario tenere in considerazione la consistenza patrimoniale di detta società.

Il bilancio consolidato viene elaborato aggregando i dati dei bilanci delle società del gruppo e apportando quelle che poi vengono chiamate rettifiche di consolidamento che possono riguardare l'eliminazione di crediti e debiti, eliminazione di ricavi e costi, eliminazione di utili.

Lo schema di legge delegata per l'attuazione della IV e della VII direttiva si preoccupa di evitare che il bilancio consolidato rimanga un documento formale e fine a stesso, sottolineando i requisiti e le finalità informative.

Possiamo definire il bilancio consolidato come uno strumento operativo, quindi utile per produrre risultati nella politica di bilancio e nella pianificazione fiscale dei gruppi e soprattutto dovrà sempre considerare i risultati conseguiti dalla società nel recente passato e quelli previsti per il prossimo futuro. Per "risultati" s'intende non solo l'utile di esercizio ma anche altri obiettivi che il gruppo si propone, quali il rafforzamento patrimoniale ed economico. Quanto poi al risultato d'esercizio, deve apparire migliore di quello del precedente esercizio, ma inferiore di quello previsto per l'esercizio successivo. Affinché ciò venga raggiunto si dovrà disporre di:

- a) Una serie di progetti di bilancio consolidato che tenga conto degli andamenti consuntivi della gestione;
- b) Progetti di bilancio-obiettivo per almeno i due esercizi successivi;

I due precedenti punti sono fondamentali per elaborare risultati economici ed eventualmente porre in essere interventi correttivi qualora vi siano scostamenti.

Tra i soggetti interessati all'utilizzo delle informazioni sono indicati gli organi direttivi del gruppo indicati dal consiglio di amministrazione e nel management.

Ed è soprattutto per quest'ultimo soggetto che è indispensabile per il controllo

strategico e operativo. Proprio per questo, è prassi diffusa utilizzare un bilancio consolidato interno o anche detto gestionale in cui risulta prevalente l'aspetto patrimoniale, contrariamente al bilancio consolidato in cui si privilegia l'aspetto reddituale e finanziario.

L'utilizzo del bilancio consolidato, sappiamo quanto sia utile nelle varie fasi del processo di controllo, infatti grazie al conto economico consolidato, il rendiconto e il piano degli investimenti vengono definiti gli obiettivi prioritari del gruppo che devono essere tenuti sotto controllo costantemente sia nel breve che nel lungo periodo.

2.6 IL CONTROLLO STRATEGICO DEI GRUPPI E IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

Secondo Andrews il significato di strategia può essere definito come quel disegno di obiettivi, politiche generali e piani per il raggiungimento degli scopi, con l'obiettivo di definire quale sia il mercato di riferimento dell'azienda e che tipo di organizzazione dovrà diventare.

Ogni obiettivo andrà a definire le azioni che si devono intraprendere per raggiungerlo; infatti, in ambito aziendale la *mission* o *vision* possono essere differenti a seconda della natura delle imprese.

Secondo la direzione strategica il top management creerà e prevederà il futuro dell'azienda, ma nei grandi gruppi industriali queste Direzioni tendono sempre

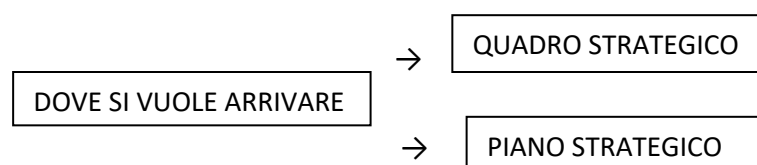
più a mutare e ad operare con strutture snelle che coordinano, razionalizzano e controllano la creazione e l'applicazione delle strategie effettuate dai vari settori e/o unità del gruppo. Queste tre funzioni appena descritte possono essere semplificate sotto la definizione di *controllo strategico*, ovvero quel metodo di supporto al top management per valutare il livello di efficienza dell'organizzazione strategica nel raggiungimento degli obiettivi.

Questo tipo di processo si divide normalmente in tre fasi: (Robert, 1987)

- Quadro strategico e piano strategico
- Piano operativo
- Budgeting

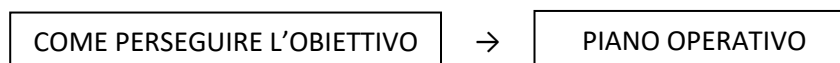
Qual è l'obiettivo che si andrà a definire? (Figura 2.1) (Figura 2.2) (Figura 2.3)

Figura 2.1



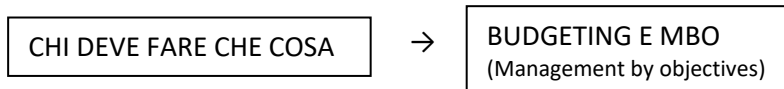
Fonte – Direzione e controllo nei gruppi aziendali, 1990 p.110

Figura 2.2



Fonte – Direzione e controllo nei gruppi aziendali, 1990 p.111

Figura 2.3



Fonte – Direzione e controllo nei gruppi aziendali, 1990 p. 111

La formulazione e l'elaborazione del piano strategico è un processo complesso ed articolato in una serie di attività:

- a) L'analisi della concorrenza: i dati vengono raccolti a livello di area/settore e sono indispensabili per la messa a fuoco di un profilo di cambiamenti strategici che ogni concorrente può avviare, dalle probabili manovre di risposta ad iniziative esterne e delle possibili reazioni di ogni concorrente a sostanziali mutamenti nel settore di attività.
- b) Scenario macroeconomico e linee guida: descrizione delle situazioni ambientali e delle variabili macroeconomiche (quadro politico, congiuntura, etc..) e l'elaborazione verrà effettuata dalle staff centrali.
- c) Obiettivi strategici di area/settore: si identificano le principali opportunità e minacce, individuati i punti di forza e debolezza e sottoporre al vertice aziendale una proposta strategica.

d) Sintesi strategica di gruppo: riunisce le linee strategiche settoriali e le integra in un'ottica di gruppo e si valuterà la coerenza tra gli obiettivi sviluppati dalle aree e gli obiettivi di gruppo.

Il piano operativo di gruppo, invece, rappresenta il momento di aggregazione delle linee operative proposte. Dall'analisi si dovrà verificare che i risultati economico-finanziari dei piani rispettino gli obiettivi, analizzare che le risorse dei programmi siano coerenti, elaborare il piano triennale consolidato di gruppo ed analizzare il livello di rischio/opportunità di gruppo.

Va sottolineato infine che, il ruolo della Capogruppo è finalizzato ad aumentare il valore dell'impresa, intervenendo continuamente per il miglioramento dei risultati delle unità di business, ottimizzazione dell'assetto patrimoniale e finanziario, definizione di politiche più appropriate e promozione di tutte le iniziative necessarie.

2.7 IL CONTROLLO OPERATIVO: IL MANAGEMENT BY OBJECTIVES

Il controllo operativo è articolato in: una prima fase che riguarda il processo di formazione del budget, una seconda fase relativa al controllo a consuntivo dei budget, una terza relativa al controllo degli investimenti.

Come già sappiamo, è dal disegno strategico di piano che discende la definizione delle linee guida di breve periodo e conseguentemente degli obiettivi di budget assegnati. Il budget rappresenta, dunque, lo strumento di previsione e controllo a breve termine finalizzato all'attribuzione degli obiettivi alle unità strategiche e al management (MBO o management by objectives). I responsabili delle unità periferiche devono quindi fissare i loro obiettivi in modo da raggiungere gli obiettivi di gruppo. Il ciclo dell'attribuzione degli obiettivi a livello di unità strategiche, si chiude poi con la definizione degli obiettivi personali dei dirigenti responsabili: questo avviene quando vi è un sistema di incentivazione in grado di permetterlo, ovvero il *Management by Objectives* (MBO).

In caso di discussione o di mancata congruenza con l'alta direzione, è necessario approfondire l'esame del budget presentato e procedere ad interventi correttivi e conseguente ridefinizione del piano d'azione. In caso contrario, quindi di congruenza e compatibilità, il budget verrà approvato mediante l'invio da parte dell'alta direzione ai responsabili di business.

Inoltre, I gruppi meglio organizzati, sono in grado di elaborare un sistema di reporting consolidato mensile che darà origine al conto economico, stato patrimoniale, situazione finanziaria ed altri dati consuntivi. La finalità del sistema di reporting è quella di: fornire al top management un supporto informativo e di rendere più immediato il valore decisionale dell'informazione. Infatti, nelle società controllate caratterizzate da un elevato livello di autonomia, è importante che le decisioni intraprese vengano analizzate e confrontate con il vertice aziendale, grazie all'intervento dell'Internal Auditing.

L'internal auditing si andrà poi a concludere con il rapporto di revisione che dovrà essere preparato con cura, applicando al meglio l'esperienza professionale e psicologica al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

In sintesi, il contributo che apporterà questo sistema sarà in termini di: creazione di uno stile incentivante; valutazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi; sviluppo di una maggiore imprenditorialità; stimolo verso un rapporto di valutazione professionale per obiettivi

2.8 FCA BANK: MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO

Nel predisporre questo modello, FCA Bank si ispira alle linee guida di Confindustria, ma ciò non toglie che redatto in riferimento alla realtà concreta della società, potrà discostarsi dalle linee di carattere generale.

In line al D.Lgs. 231/01, il modello è caratterizzato da tre peculiarità: *efficacia*, idoneità del modello a prevenire o comunque ridurre il rischio di commissione dei reati; *specificità*, *individuazione* di idonee modalità di gestione delle risorse finanziarie; *attualità*, adattare il modello ai caratteri della struttura e dell'attività d'impresa.

Quali sono le fasi che sono andate a definire il modello FCA Bank?

- i. Identificazione dei processi sensibili con conseguente analisi della documentazione aziendale ed interviste ai soggetti;
- ii. Creazione della "gap analysis" tramite un'analisi che vada a rilevare eventuali azioni di miglioramento dell'attuale sistema di controllo interno;
- iii. Predisposizione del modello strutturandolo in sezioni contenenti principi e regole generali di comportamento;

- iv. Aggiornamento del modello, al fine di supportare l'organismo di vigilanza nell'attività di aggiornamento appunto;

All' Organismo di vigilanza è affidato il compito di vigilare sull'osservanza del modello, sull'efficacia, adeguatezza e sull'opportunità di aggiornamento del modello. Proprio per questo, a tale organismo, è garantito libero accesso ai dati e alla documentazione aziendale ritenuta rilevante per lo svolgimento dei propri compiti.

Quest'organo adempie altresì agli obblighi di vigilanza e comunicazione relativo alla prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario, assumendo un vero e proprio ruolo di garanzia. Si preoccupa anche di valutare le segnalazioni ricevute in seguito a violazioni di qualsiasi tipo e soprattutto gli dovranno esser comunicate le informazioni inerenti la gestione di processi sensibili circa provvedimenti, decisioni, richieste di assistenza ed informazioni relative a procedimenti disciplinari.

È importante ricordare che tutte le informazioni comunicate all'organismo di vigilanza saranno conservate in appositi *data base* per un periodo di 10 anni, il cui accesso è consentito esclusivamente ai membri del collegio sindacale, agli amministratori o a persone da questi delegate

CAPITOLO 3

IL CASO FIAT GROUP (Allegrini, 2009)

3.1 ASPETTI DI CORPORATE GOVERNANCE

La partecipazione del Gruppo Fiat alla Chrysler Group ha inizio nel 2014, tanto che la loro fusione segna il debutto della Fiat Chrysler Automobiles.

All'interno del Gruppo Fiat, chi si occupa della direzione e coordinamento dell'azienda stessa dovrà:

- Definire il modello di governance e predisporre un codice di condotta da adottare a livello di gruppo;
- Elaborare gli indirizzi strategici dell'aggregazione nel suo insieme, così come le politiche generali riguardanti la gestione delle risorse finanziarie e umane;
- Occuparsi della gestione accentrata, attraverso determinati servizi di società dedicate;

Tutto ciò, comporterà una serie di benefici per le società controllate, dato che potranno concentrare le proprie risorse nel loro core business, grazie al contributo di prestazioni specialistiche.

Questo tipo di azienda ha optato per un modello di amministrazione e controllo “tradizionale” che vede la presenza del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale. In Fiat, infatti, troviamo la presenza di consiglieri indipendenti, ma non nella totalità degli amministratori non esecutivi.

La relazione di corporate governance esplicita in maniera del tutto chiara, i legami che gli amministratori intrattengono con le altre società del gruppo e vengono precisate le cariche da essi eventualmente ricoperte nell’ambito delle realtà quotate.

A supporto di questo, è stato anche istituito il Comitato per il controllo interno, alle cui riunioni parteciperanno: il Collegio Sindacale, i rappresentanti delle società di revisione ed altri dirigenti delle società; ma non solo, viene istituito anche un Comitato strategico, la cui composizione riflette i vertici aziendali. Quest’ultimo si occuperà di supportare il Consiglio nella definizione delle scelte strategiche della società e del gruppo.

Il sistema di controllo interno è un elemento fondamentale nella corporate governance, esso costituisce la risposta al problema di come amministratori e direttori possano far fronte alle loro pesanti responsabilità in materia di correttezza gestionale, efficacia ed efficienza.

All'interno del Gruppo Fiat, *tutti* i dipendenti del gruppo sono chiamati ad assicurare un efficace funzionamento del sistema, quindi è loro dovere avere piena conoscenza e comprensione della società in cui opera, dei meccanismi operativi, degli obiettivi, dei mercati in cui opera e dei rischi cui è quotidianamente esposto.

3.2 L'ORGANISMO DI VIGILANZA

Un efficace sistema preventivo deve prevedere la costituzione di un organismo di vigilanza (OdV), dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo. Tale organo deve essere nominato dall'organo dirigente della società e ad esso deve essere affidato il compito di vigilare sull'adeguatezza e sull'osservanza del modello.

Per svolgere adeguatamente e correttamente le funzioni che gli sono affidate, l'Odv deve essere dotato di idonei poteri e mezzi come, ad esempio, la possibilità di accedere incondizionatamente a tutti i documenti ed alle informazioni aziendali o di effettuare ispezioni e verifiche.

All'interno dei gruppi aziendali, l'Odv presente due peculiarità:

- 1) Potrebbe esser opportuno creare all'interno di funzioni specializzate nella valutazione dei controlli, team qualificati di cui gli Odv presenti nelle varie società del gruppo potrebbero avvalersi;
- 2) Gli organismi di vigilanza instaurano flussi informativi e/o possono condividere metodologie, strumenti e tecniche per lo svolgimento delle attività di vigilanza;

Queste relazioni andranno a favorire un più efficace svolgimento delle attività cui gli Odv sono tenuti e contribuire a migliorare le caratteristiche dei modelli anti-reato.

Nella predisposizione del modello, il Gruppo Fiat ha predisposto un sistema di procedure e di controlli finalizzati a ridurre il rischio di commissione dei reati previsti dal D. Lgs. N. 231/2001. Per garantire la necessaria autonomia di iniziativa e indipendenza, all'Odv non sono attribuiti compiti operativi che ne pregiudicherebbe l'obiettività di giudizio. Nel caso del gruppo Fiat, l'organismo di vigilanza esercita un'attività di consulenza e coordinamento finalizzato ad uniformare la divulgazione dei principi e delle regole generali. Tale coordinamento è garantito dall'attività di reporting da parte degli Odv delle società Caposettore o delle società che non appartengono ad un settore specifico.

È importante affermare, inoltre, come il flusso di comunicazione fra gli organismi di vigilanza del gruppo segue anche una logica *top down*, la Capogruppo comunica alle società Caposettore, che a loro volta comunicano alle società appartenenti al proprio Settore, ogni modifica delle linee guida di gruppo o delle metodologie applicative.

Si tratta di uno scenario in continua evoluzione in relazione al proliferare degli organi di governance, che vanno ad accrescere l'efficacia della stessa e non soltanto dalla volontà di rispettare soltanto in via formale la normativa in materia di governo societario, che ad oggi risulta discordante.

3.3 INTERNAL AUDITING NEL GRUPPO (IA)

Come abbiamo già accennato precedentemente, l'internal auditing ha acquisito negli anni un'importanza via via sempre maggiore, tanto che la sua presenza nelle imprese è in continuo aumento. Se nel passato l'internal auditor era spesso associato a quello di "ispettore" e la sua attività consisteva nella verifica del rispetto di procedure e regolamenti, con la definizione coniata nel 1999 dall'*Institute of Internal Auditors* si parla di un'attività di *assurance* e consulenza finalizzata al miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'organizzazione.

Nel 1996 all'interno del gruppo Fiat, è stata costituita la società consortile con lo scopo di gestire le attività di revisione e consulenza e quindi tutelare il patrimonio aziendale, garantire l'efficacia e l'efficienza dei sistemi di controllo e dei processi operativi aziendali. A questo tipo di struttura partecipano le società "caposettore" del gruppo che partecipano al consorzio con differente percentuale di possesso.

Al responsabile della funzione IA viene anche attribuita la funzione di "Preposto al controllo interno" di una società quotata, con il compito di verificare l'adeguatezza e il funzionamento del sistema di controllo interno della capogruppo, assistere l'amministratore delegato ed i responsabili di funzione nella progettazione, gestione e monitoraggio. Nel caso Fiat la società consortile è un ente no profit che eroga servizi (di IA) alle società del gruppo che saranno regolarmente fatturati al costo pieno nel rispetto delle regole previste dalla normativa civilistica e fiscale.

A partire dal 1997, Fiat Revi ha creato sei "presidi strategici" ai quali sono affidati gli interventi di audit in alcune aree geografiche in cui il gruppo opera. Dal punto di vista dell'organizzazione interna, troviamo una struttura articolata su tre funzioni principali, i cui responsabili rispondono all'amministratore delegato di Fiat Revi:

- I. Il responsabile dell'*audit* si occupa delle attività di revisione dei processi aziendali per le società del gruppo;
- II. Il responsabile della *compliance* a cui compete l'attività di revisione del "Corporate Compliance Program";
- III. Il responsabile del *planning and methodology* si occupa del controllo di qualità dei report di audit, di individuare le metodologie e le best practises per le attività di audit;

Mentre Comitato di Controllo Interno della capogruppo (*Internal Control Committee*), è l'organo al quale la società consortile riferisce periodicamente sulle attività svolte e sui risultati emersi nel corso degli interventi di audit; tanto che, nel gruppo Fiat, il numero di auditor operanti è di circa 140 unità, 47 dei quali sono risorse locali dei sei presidi esteri.

Per quanto riguarda il costo dei singoli interventi di audit effettuati dalla società consortile sono a carico del fruitore della prestazione e vengono addebitati sulla base di un prezzo calcolato come costo pieno del servizio senza l'applicazione di alcun mark-up.

Per concludere, le modalità di reporting delle attività svolte verranno poi riferite periodicamente al Comitato di controllo interno ed al collegio sindacale della

capogruppo sui principali risultati che emergono nel corso degli interventi di audit.

3.4 IL CONTROLLO DI GESTIONE

Come già sappiamo, Fiat è una multinazionale a livello mondiale nell'ambito dell'*automotive*; infatti, in Italia rappresenta l'azienda più conosciuta.

L'azienda è strutturata sottoforma di gruppo azionario e svolge attività industriali e finanziarie all'interno del comparto. Ha compiuto poi un percorso di rifocalizzazione a partire dal 2003 in modo da riaffermare e sviluppare la sua posizione competitiva a livello mondiale. Infatti, da un punto di vista organizzativo, il gruppo ha una struttura divisionale su più livelli: il primo è rappresentato dai singoli settori, al vertice di ogni settore vi è una legal entity che svolge funzione di subholding e da cui dipendono le varie divisioni di business. Le funzioni svolte dalla capogruppo non hanno una natura operativa, ma di supporto, come le relazioni internazionali, la comunicazione, la gestione amministrativa e finanziaria, le risorse umane, l'internal audit e gli acquisti.

Le comunicazioni tra la funzione amministrativa e il management avvengono attraverso riunioni formali, che a livello di gruppo sono organizzate ogni 2 mesi

circa e vi partecipano i CEO di gruppo, i CEO di settore, il group controller e il responsabile di tesoreria, che presentano i report e le analisi. I soggetti che partecipano a queste riunioni fanno parte del Group Executive Council (GEC), un organo creato nel 2004 per condividere le scelte strategiche e operative, risultati e sviluppi. Il processo di controllo ha come output principale il piano strategico triennale di gruppi definito dal GEC, approvato dal consiglio di amministrazione di Fiat spa e comunicato in modo ufficiale ai mercati. In base alle attività di elaborazione del piano, la funzione di controllo predispone le informazioni necessarie per stabilire gli obiettivi, partendo da dati consuntivi e dalle stime di andamenti congiunturali futuri. Nei tre anni di elaborazione del piano, è attivato il processo di *budgeting*, con un aggiornamento periodico realizzato sulla base dei consuntivi (*forecast*) e il processo di *closing*, svolto mensilmente ai fini gestionali con l'obiettivo poi di dover confrontare la coerenza con le linee strategiche del piano. L'intero processo di pianificazione segue una logica top down in una prima fase, con la definizione da parte del top management degli obiettivi del piano triennale, mentre successivamente, i manager di area sono liberi di agire autonomamente, se pur in accordo con la capogruppo.

Il documento principale per il controllo di gruppo è il consolidato, completo di conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario, redatto

mensilmente; in aggiunta a tale documento potrebbe essere utile elaborare report ad hoc per colmare specifici fabbisogni informativi che potrebbero emergere dalle riunioni con il GEC.

A seguito della crisi attraversata da Fiat, sono cambiati alcuni aspetti del sistema di controllo, in particolare del sistema informativo. Per quanto riguarda il reporting, le informazioni presentate durante le riunioni sono diminuite da un punto di vista quantitativo; sono, poi, cambiate le procedure di chiusura in modo da aumentare la tempestività nella produzione delle informazioni adottando ed effettuando investimenti nei sistemi informativi.

CONCLUSIONI

Da quest'analisi è emerso come vi sia uno stretto e forte legame tra la gestione finanziaria e il controllo nei Gruppi, riportato molto spesso nella tradizionale funzione "Amministrazione finanza e controllo". Si è voluto dimostrare come le aziende, nonostante caratterizzate da moltissime peculiarità tra loro differenti, svolgano in maniera del tutto omogenea il controllo di gestione a livello globale con l'obiettivo comune di ottenere massimi risultati, impiegando il minimo sforzo di risorse umane ed economiche.

Ho trattato di numerosi strumenti di cui l'azienda dispone per esercitare il controllo di gestione, in modo da sottolineare la continua evoluzione nel mondo del lavoro. Si passa dai più tradizionali ai più innovativi, dal bilancio consolidato al group reporting package, dal management by objectives (MBO) al nuovo modello FCA Bank, le cui applicazioni le abbiamo potute osservare in alcune parti del Caso Fiat.

Inoltre, dalle varie classificazioni è potuto emergere come le relazioni tra soggetti all'interno dei gruppi siano fortemente differenti a seconda che si parli di gruppo più integrato verticalmente rispetto a quello più integrato orizzontalmente. Inevitabilmente con gruppi caratterizzati da elevati livelli gerarchici, si andranno a creare problematiche relative ai tempi entro cui verranno prese le decisioni,

che saranno sicuramente più lunghi; ci sarà maggior possibilità di distorsione delle informazioni e questo comporterà confusione nella coordinazione e nella presa di decisioni; oppure i manager potrebbero decidere di trasferire solo quelle informazioni che vadano a soddisfare interessi personali e quindi non dell'organizzazione aziendale.

Dall'altro lato, invece, i gruppi caratterizzati da pochi livelli gerarchici, se non singoli, avranno maggior velocità di comunicazione soprattutto con il top management e, allo stesso tempo, i manager acquisiranno maggior sicurezza nella presa delle decisioni, in un modo sicuramente più autoritario.

A supporto di queste ultime considerazioni, si riscontra la fondamentale importanza che assumono le risorse umane, come sottolineato più volte nell'elaborato. E' importante tenere in considerazione del sistema motivazionale, formativo e soprattutto retributivo. Infatti l'azienda, non è solo ciò che rappresenta lo stato patrimoniale e conto economico, bensì un sistema organico di energie, che fa la differenza rispetto ai competitor: di fronte alle nuove sfide le persone devono mettersi in gioco, per spendere in azienda ogni energia ed essere messe nelle condizioni di dare il massimo e raggiungere gli obiettivi. (Luigi Adamuccio)

BIBLIOGRAFIA

- *Modello di organizzazione gestione e controllo* del 26/03/2021, disponibile su seguente sito web: www.fcabankgroup.com
- *Perché è importante la gestione delle risorse umane in azienda?*, di Luigi Adamuccio, disponibile sul seguente sito web: www.master-aforisma.com
- EMILIO FOSSATI (1990), *Direzione e controllo nei gruppi aziendali*, Milano editore Dott. A. Giuffrè
- MARCO ALLEGRINI (2009), *Il controllo interno nei gruppi aziendali*, editore McGraw-Hill
- L. MARCHI, S. MARASCA, M.S. CHIUCCHI (2018), *Controllo di gestione*, Torino editore G. Giappichelli
- BAZZERLA (2018), *La gestione della complessità e il controllo di gestione in "Controllo di gestione online"*, volume 15, fascicolo 3
- RUSSO (2011), *Il Group Reporting Package per il controllo di un gruppo di aziende in "Controllo di gestione online"*, volume 8, fascicolo 3