




**Edoardo Luigi Gambel**

**MANUALE  
DEL MANAGER  
E DEL CONSIGLIERE  
DI AMMINISTRAZIONE**

**Cosa deve conoscere  
il consigliere di amministrazione,  
l'imprenditore, il manager  
in merito alla gestione aziendale**

**ordine degli argomenti**

Il consigliere di amministrazione; accenni di diritto commerciale e societario; nuove forme di gestione e corporate governance; le banche e Basilea 2; etica degli affari; il cambiamento manageriale; la visione economica; l'impresa familiare e il ricambio generazionale; verso l'eccellenza; la pianificazione e il controllo di gestione; la qualità e la certificazione; il marketing strategico ed operativo; il management e l'organizzazione; la gestione aziendale nell'aspetto economico, patrimoniale, finanziario e monetario; risolvere i problemi e prendere le decisioni; fare strategia; un modello di miglioramento: il Gambel System; la Gambelway: una via di successo.



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.







**Edoardo Luigi Gambel**

**MANUALE  
DEL MANAGER  
E DEL CONSIGLIERE  
DI AMMINISTRAZIONE**

**Cosa deve conoscere  
il consigliere di amministrazione,  
l'imprenditore, il manager  
in merito alla gestione aziendale**



**FrancoAngeli**

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

**Premessa** pag. 13

## **Parte prima Introduzione**

<b>1. Il consigliere di amministrazione</b>	»	19
1. Il consigliere di amministrazione	»	19
2. Il Consiglio di Amministrazione (CdA)	»	21
3. L'Alta direzione	»	29
<b>2. Accenni di diritto commerciale e societario</b>	»	35
1. Le origini del diritto commerciale	»	35
2. L'imprenditore	»	37
3. Le forme societarie	»	37
4. Gli organi sociali della società di capitale	»	41
<b>3. Nuove forme di gestione e corporate governance</b>	»	45
1. Il sistema monistico e dualistico	»	45

2. Corporate governance	pag. 46
3. Altri aspetti della gestione aziendale	» 52
<b>4. Le banche e Basilea 2</b>	» 55
1. Premessa	» 55
2. Perché Basilea 2	» 58
3. Il rating	» 59
4. La misurazione del rischio	» 59
5. Le Agenzie di rating	» 61
6. Il Gambel Rating	» 62
<b>5. Etica degli affari</b>	» 75
1. Introduzione	» 75
2. Un po' di storia	» 77
3. Etica e qualità	» 77

## **Parte seconda**

### **La necessità del cambiamento**

<b>6. La gestione aziendale in chiave italiana e manageriale</b>	» 83
1. Introduzione	» 83
2. Tre fondamentali approcci	» 84
3. Il futuro	» 88
4. L'azienda intelligente	» 90
5. L'economia italiana	» 94
6. Il sistema azienda	» 96
7. La gestione aziendale	» 98
8. Il modello Gambel	» 101
9. Conclusioni	» 104
<b>7. La visione economica</b>	» 107
1. Introduzione	» 107
2. La situazione economica italiana	» 108
3. La dimensione macroeconomica dell'economia	» 109



4. Il bilancio nazionale	pag. 111
5. Il valore della moneta	» 113
6. L'inflazione	» 114
<b>8. L'impresa familiare e il ricambio generazionale</b>	» 117
1. Premessa	» 117
2. L'impresa familiare	» 118
3. La successione	» 121
4. Pianificare la successione	» 123
<b>9. Verso l'eccellenza</b>	» 127
1. Introduzione	» 128
2. Il modello dell'eccellenza	» 130
3. Un modo nuovo di valutare un rapporto	» 131
4. Il procedimento di calcolo	» 133
5. Conclusioni	» 135

### **Parte terza**

#### **La gestione competitiva**

<b>10. La pianificazione e il controllo di gestione</b>	» 139
1. Pianificare o programmare?	» 139
2. La programmazione oggi	» 140
3. La pianificazione aziendale: quattro caratteristiche essenziali	» 143
4. Le fasi del processo di programmazione	» 145
5. Gli obiettivi: come vengono definiti	» 146
6. I piani	» 147
7. I piani di esercizio	» 149
8. Conclusioni	» 150
<b>11. La qualità tra certificazione e miglioramento continuo</b>	» 153
1. Nascita ed evoluzione del concetto di Qualità Totale	» 153
2. La domanda fondamentale	» 156

3. La soddisfazione del cliente	pag. 157
4. Il concetto di qualità	» 159
5. Il ciclo PDCA	» 160
6. Gli obiettivi e le strategie della Qualità Totale	» 161
7. Un cambiamento culturale	» 163
8. L'azienda vincente	» 165
9. Il miglioramento continuo	» 167
10. La certificazione	» 171

## **Parte quarta**

### **Le leve del successo**

<b>12. Il marketing strategico e operativo</b>	» 179
1. Introduzione	» 179
2. Cosa significa marketing?	» 181
3. Il marketing e l'informazione	» 182
4. Le ricerche di marketing	» 183
5. Il girolo del marketing	» 187
6. L'organizzazione commerciale	» 199
7. L'uomo di marketing	» 202
8. L'analisi del portafoglio prodotti	» 204
<b>13. Management e organizzazione</b>	» 207
1. Struttura e organizzazione	» 207
2. Gli studi sull'organizzazione	» 208
3. Organizzazione aziendale	» 210
4. La struttura aziendale (staff e line)	» 213
5. Come costruire un organigramma	» 216
6. Livelli di management	» 217
7. Stili di direzione	» 217
8. L'analisi aziendale attraverso le proprie funzioni	» 220
9. La conduzione dei collaboratori	» 228
10. Conclusioni	» 229

<b>14. La gestione aziendale nell'aspetto economico, patrimoniale e finanziario</b>	pag. 231
1. Introduzione	» 231
2. I principali documenti di gestione aziendale	» 233
3. L'analisi di bilancio	» 235
4. Gli altri documenti di gestione	» 250
5. Gli indici aziendali	» 256
6. La Matrice Gambel© e l'Indice di Resistenza Finanziaria©	» 262

## **Parte quinta**

### **Strategie e piani di miglioramento**

<b>15. Risolvere i problemi e prendere le decisioni</b>	» 269
1. Introduzione	» 269
2. La creatività	» 270
3. Problem solving	» 274
4. Decision making	» 275
<b>16. Fare strategia</b>	» 281
1. Premessa	» 281
2. Condizioni favorevoli	» 282
3. Modelli strategici di analisi	» 285
4. Fare strategia	» 295
5. Domande da utilizzare nella formulazione della strategia	» 298
6. Conclusione	» 300
<b>17. Un supporto strategico al miglioramento (Gambel SYSTEM©)</b>	» 301
1. Presentazione del modello	» 301
<b>18. La Gambelway: una via di successo</b>	» 315
1. Presentazione	» 315
2. La logica dell'approccio	» 315

3. Principali dichiarazioni	pag. 316
<b>Appendice Linee guida per la conoscenza aziendale</b>	» 319
Note generali	» 319
Ambiente esterno	» 320
Analisi aziendale	» 324
<b>Brevi conclusioni</b>	» 337
<b>Bibliografia</b>	» 339
<b>Postfazione</b>	» 345
<b>L'autore</b>	» 347

*Al mio editore Franco Angeli  
per l'amicizia che ci ha legato  
in oltre 40 anni  
di comune impegno culturale  
e professionale*



---

# Premessa

Notizie attendibili affermano che in Italia operano circa 500.000 consiglieri di amministrazione, milioni sono gli imprenditori e i *manager*.

Molti conoscono le norme societarie e fiscali, non tutti hanno un'ottimale relazione con la visione organizzativa dell'impresa.

Il panorama dello scenario esterno ci conferma che siamo da tempo entrati nella complessità dei grandi cambiamenti, dove la velocità delle modifiche assume aspetti inquietanti per le capacità di reazione.

La struttura economica del mercato Italia insegna inoltre che una fortissima maggioranza (dati recenti parlano del 98%) è formata da imprese, la maggior parte di origine familiare, con pochi dipendenti.

Si dice ancora che diverse aziende italiane di espressione societaria hanno al vertice consiglieri di amministrazione che si riuniscono una volta all'anno per sentire scandire dei numeri relativi al bilancio della propria impresa. Ascoltano passivamente, non potendo intervenire nella gestione perché i numeri si riferiscono al passato e i giochi sono fatti. La constatazione è ancora più grave perché è il consiglio di amministrazione detentore della responsabilità della gestione aziendale che, con il supporto dei *manager*, porta l'azienda al successo o al declino.

Infatti la maggior parte di questi consiglieri vive la propria esperienza per eredità, altri per *business*, non molti con la volontà di gestire l'azienda in chiave manageriale.

Dalle sollecitazioni di vari consiglieri, imprenditori e *manager*, è scaturita l'opportunità di riportare in un manuale di facile consultazione la sintesi dei miei precedenti volumi e quanto da quarant'anni presento nei miei seminari di formazione manageriale.

Il volume si suddivide in cinque parti.

- **Parte prima. Introduzione.** In questa parte introduttiva si delinea la figura del consigliere di amministrazione e si anticipano temi della *corporate governance*. Basilea 2 e l'etica degli affari completano il quadro di insieme.
- **Parte seconda. La necessità del cambiamento.** Si parla di gestione aziendale nell'ambito degli scenari che si modificano, dove l'impresa familiare e il ricambio generazionale assumono la loro fondamentale importanza.
- **Parte terza. La gestione competitiva.** Sono presentati 2 aspetti, la cui conoscenza accresce la forza dell'azienda verso ambiziosi obiettivi: la pianificazione aziendale e la qualità nelle sue 2 principali logiche del miglioramento e certificazione.
- **Parte quarta. Le leve del successo.** Entrati ormai nel cuore dell'impresa si tratta di *marketing*; di gestione amministrativo-finanziaria nei fondamentali aspetti economici, patrimoniali, finanziari e monetari; di *management* e organizzazione.
- **Parte quinta. Strategie e piano di miglioramento.** A conclusione del volume, si discute di strategia, *problem solving*, *decision making* e si presenta un modello di miglioramento (Gambel System) con un'appendice di informazioni manageriali che vogliono rappresentare la parte applicativa di quanto si è appreso, in un mondo in cambiamento e in accesa competizione.

Lo stile è volutamente scorrevole, adatto anche ai non addetti ai lavori; le molte illustrazioni "scherzose" hanno il compito di rendere di facile lettura concetti e dichiarazioni non sempre di immediata comprensione.

Importanti e dovuti i ringraziamenti.

Questo volume per la vastità degli argomenti non può essere realizzato se non con il consiglio e aiuto di importanti aziendalisti, commercialisti e avvocati. Per non fare torto ad alcuno li ringrazio tutti perché è di loro lo sforzo propulsivo in chiave scientifica. La lettura e la critica di insigni docenti delle tre università che mi hanno visto presente: Politecnico di Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Università degli Studi di Catania, mi hanno spronato nella ricerca della severità metodologica.

Un pensiero a tutti gli imprenditori e *manager* per il comune sforzo



nell'impostare insieme strategie di successo, ai miei studenti per il continuo incoraggiamento a essere chiaro e a rispondere alle loro innumerevoli domande.

Un particolare grazie a tutte le Società che hanno stimolato le mie conversazioni durante i vari Master in gestione aziendale, i cui argomenti hanno formato l'ossatura del volume.

Concludo con un ringraziamento ai miei collaboratori della Gabel & Associati che, con Luca Aliprandi, si sono "presi sulle spalle" la maggior parte del lavoro operativo. A questi miei cari amici un augurio di successo umano e manageriale.

A Silvana, Massimiliano e Serena il mio affetto per le ore che continuamente sottraggo loro.

Milano, 3 aprile 2010

*Edoardo Luigi Gabel*



---

**Parte prima**

**Introduzione**

---



# Il consigliere di amministrazione

## 1. Il consigliere di amministrazione

### 1.1. Introduzione e tipologie

Riprendendo la premessa del volume, il consigliere di amministrazione che si vuole illustrare in questo primo capitolo, è descritto dall'angolazione della visione aziendalistico-gestionale. Si escludono volutamente tutte le implicazioni legali-societarie, essendoci una vasta e importante letteratura sull'argomento. I riferimenti in questo senso saranno quelli assolutamente necessari che si possono leggere nel Codice civile a iniziare dall'art. 2247.

Il termine **consigliere di amministrazione** non esiste nel codice che parla sempre di amministratore. L'art. 2380-bis del Codice civile recita: "la gestione dell'impresa spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale".

Restringendo l'analisi alla situazione italiana si possono prospettare quattro possibilità di lettura in merito alla sua presenza nel consiglio di amministrazione:

- presenza;
- consiglia;
- amministra;
- dirige.