



Università degli Studi di Napoli Parthenope

Domande aperte di Economia Aziendale

(9 cfu, Corso di Studi: Economia e Commercio)

Prof. Loris Landriani

Materiale ad uso esclusivo degli studenti

Testo di Riferimento:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, IV ed. Giappichelli

Si riportano di seguito, in estrema sintesi, i principali temi dell'esame di Economia Aziendale, al fine di esercitarsi per il superamento della prova scritta.

Si ricorda che trattasi di una versione limitata degli argomenti teorici del programma, da intendersi come integrativa e mai sostitutiva rispetto allo studio del manuale indicato.

LEGENDA:

DOMANDE VERDI: DIFFICOLTA' BASSA

DOMANDE GIALLE: DIFFICOLTA' MEDIA

DOMANDE ROSSE: DIFFICOLTA' ALTA

Le diverse tipologie di istituti

Nell'economia aziendale esistono 4 tipologie di istituti:

1. le famiglie
2. le imprese
3. gli enti non profit
4. gli enti pubblici

In tali istituti è opportuno comprendere, ai fini del nostro studio, in che modo si svolga l'attività economica, intesa come la capacità di soddisfare bisogni umani crescenti con risorse per definizione scarse.

Nelle famiglie non vi è una finalità economica primaria nell'istituto, in quanto prevalgono i legami affettivi e di sangue. Ciò non vuol dire che non si svolga attività economica, ma semplicemente che le decisioni non vengono prese considerando esclusivamente la variabile economica.

La stessa cosa può dirsi per gli enti non profit. Seppure tale categoria risulti molto ampia e variegata, nonché di rilevante interesse per l'economia a causa del volume di affari generato e del numero degli occupati nel complesso, in via generale bisogna ricordare che essa nasce con finalità sociali, filantropiche, umanitarie, caritatevoli, ecc. e non primariamente economica.

Anche gli enti pubblici, categoria ancora più ampia e variegata, non presentano, almeno in origine, la prevalenza di finalità economiche. Tra essi possiamo trovare tutte le organizzazioni pubbliche e dello Stato, nelle diverse configurazioni territoriali od operative che negli anni sono incrementate a dismisura. Si stima, infatti, che circa la metà del PIL italiano sia di origine da tali enti. Ciò nonostante, la motivazione di fondo da cui promanano non può dirsi prevalentemente economica, bensì sociale, collettiva, solidaristica, equa, redistributiva, volta alla tutela della comunità, ecc.

Infine, le imprese sono l'unico istituto in cui prevale l'attività economica, ossia, in senso classico, le decisioni più rilevanti sono assunte considerando in prevalenza la soddisfazione di principi economici.

Per tale motivo, negli anni ed ancora oggi, sono le imprese l'oggetto principale, ma non esclusivo, di studio dell'economia aziendale.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 3

Il concetto di azienda e le sue possibili definizioni

Sono numerose le definizioni d'azienda ma possiamo racchiuderle idealmente in due estremi: l'azienda come ordine economico dell'istituto e l'azienda vista come istituto economico.

Quest'ultima definizione appartiene al Prof. Gino Zappa, fondatore della materia in Italia. Egli, nell'ambito dei diversi istituti (famiglie, imprese, enti territoriali e organizzazioni non profit), evidenzia il ruolo delle attività economiche al loro interno, chiarendo che proprio lì dove prevale l'attività economica svolta abbiamo di fronte un'azienda. In questo modo, indirettamente e contestualizzando il pensiero del Maestro ad inizio '900, gli unici istituti in cui prevalevano le leggi economiche erano le imprese.

All'opposto la definizione del prof. Masini, intervenuta molti decenni dopo: l'azienda come ordine economico dell'istituto. In tal caso, secondo l'autore, non è necessario distinguere all'interno degli istituti la prevalenza o meno delle leggi economiche, bensì, al contrario, la semplice presenza di attività economica qualificava già quell'istituto, ogni istituto, come un'azienda. In altri termini, dove c'è un istituto si svolge attività economica e quindi c'è un'azienda, anche nei casi in cui l'attività economica è minimale o scarsamente significativa (famiglie ed in parte minore aziende pubbliche e non profit. Per Masini ogni istituto può essere osservato come azienda, anzi l'interesse maggiore deve riguardare proprio quei casi in cui l'attività economica è minima e bisogna invece soddisfare gli interessi diversi dell'istituto, quali, ad esempio, le finalità culturali, educative, di tutela della salute, dei legami di sangue ed affettivi, ecc.

Si tratta di una visione quindi più ampia che afferma l'azienda come un modo di osservare le dinamiche, piuttosto che come un soggetto autonomo. Per Zappa, infatti, aveva senso studiare solo quegli istituti in cui le leggi economiche trovano piena applicazione, per Masini invece ogni istituto è degno di approfondimento, soprattutto nei casi in cui le leggi economiche apparentemente confliggono con le finalità proprie del singolo istituto.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 7

Il concetto di azienda per Giannessi

Particolarmente importante e conosciuta è la definizione che il prof. Giannessi ci ha lasciato rispetto all'azienda. Si tratta di un punto di vista peculiare ma esaustivo, che osserva il lavoro quotidiano dell'azienda.

Per Giannessi l'azienda è l'ordine sistemico, di combinazione e di composizione.

Per combinazione si fa riferimento ai due elementi basilari ed universali dell'azienda: l'uomo e le "macchine".

Si vuole così intendere che nell'azienda vanno sempre combinate opportunamente le risorse umane e le risorse materiali. Bisogna quindi selezionare al meglio le capacità, le competenze e le conoscenze del capitale umano, ossia dei lavoratori, affinché siano perfettamente adatte alla dotazione di tecnologie, macchinari, impianti, software, materie prime, ecc. di cui pure necessitano le aziende di ogni tipologia.

Giannessi evidenzia dunque la necessità di adeguare, mettere insieme, accordare le une con le altre, per il bene dell'azienda.

Su di un piano più immateriale si pone l'ordine di composizione.

In questo caso si fa riferimento ai molteplici interessi che osservano l'azienda, spesso in modo confliggente.

Giannessi afferma che tutti coloro che hanno aspettative, attese, interessi, insomma che a vario titolo guardano l'azienda devono farlo nella stessa direzione, superando i propri obiettivi egoistici di breve periodo, verso un equilibrio complessivo di lungo periodo.

È proprio questo il compito dell'azienda: allineare gli obiettivi, gli interessi, le visioni dei diversi soggetti che ad essa si rivolgono, affinché solo la visione comune porti il benessere superiore e la capacità di crescere e svilupparsi nel tempo.

Infine, tutto ciò deve avvenire con ordine, con metodo, attraverso l'organizzazione, la pianificazione, il controllo e soprattutto in modo sistemico, quindi osservando le interconnessioni tra i fenomeni, la dinamicità del contesto, la mutevolezza perpetua dello scenario.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 25

Le caratteristiche dell'azienda

Le caratteristiche dell'azienda sono:

- 1) autonomia
- 2) coordinazione sistemica
- 3) equilibrio economico
- 4) durabilità
- 5) creazione di valore

E' bene chiarire subito che alcuni autori non evidenziano tutte le 5 caratteristiche, alcuni fanno riferimento a 3 o 4, ma il contenuto è invece abbastanza omogeneo. Inoltre, non esiste un ordine preciso e sono tutte importanti allo stesso modo e per altro molto collegate tra loro.

Per autonomia si intende la capacità di decidere, scegliere, selezionare alternative in libertà.

Con ogni evidenza, non una libertà assoluta ma relativa per cui è più corretto parlare di gradi di libertà e quindi di autonomia.

Distinguiamo poi tra autonomia oggettiva ed autonomia soggettiva, ossia le condizioni che possono determinare tale importante caratteristica.

Per autonomia soggettiva si fa riferimento all'autonomia dell'azienda rispetto ai soggetti che la governano. Di norma le aziende sono fatte per durare nel tempo (durabilità), anche oltre la vita umana per cui le persone che ne hanno la responsabilità di comando possono cambiare nel tempo, senza che ciò debba modificare la vita dell'azienda che invece sopravvive. Per cui può dirsi veramente autonoma solo quell'azienda che continua la propria esistenza, indipendentemente dalle persone che ne fanno parte, soprattutto nelle posizioni apicali.

Per autonomia oggettiva, osserviamo invece le condizioni materiali ossia economiche che possono caratterizzare l'azienda. Si fa riferimento alla disponibilità di risorse finanziarie per rendere autonoma l'azienda e le sue decisioni. Come noto, un'azienda che non dispone di capitali propri, ma che dipende sempre da risorse esterne non può dirsi autonoma.

In tal senso, l'accennata durabilità, ossia la capacità di resistere nel tempo, proviene dall'autonomia, nonché dall'economicità e dalla creazione di valore, quindi alcuni autori affermano che sia una caratteristica derivata e non originaria. Ma ciò non conta, l'importante è sapere che le aziende nascono per durare, anche se a volte non ci riescono.

Per creazione di valore si intende la capacità, tipica delle aziende, di aggiungere valore, ricchezza od utilità a risorse già disponibili in natura ma non utilizzabili per la soddisfazione dei bisogni umani. L'azienda che crea valore è, in altre parole, quella che realizza qualcosa che non c'era prima, qualcosa di più, qualcosa di utile per rispondere ai crescenti fabbisogni umani.

Per coordinazione sistemica si intende che l'azienda è un sistema ed opera considerando che tutte le sue azioni hanno un impatto verso l'interno e l'esterno, ma al contempo subiscono una medesima reazione dall'interno e dall'esterno.

L'azienda, pertanto, ricerca sempre un equilibrio economico come obiettivo, ben sapendo che esso è complesso, multiplo e dinamico.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 57

I criteri di classificazione delle aziende

I criteri di classificazione prevalenti per le aziende sono i seguenti:

- destinazione dell'attività
- soggetto giuridico
- destinazione del profitto
- dimensione

Per destinazione dell'attività si intende verso quali soggetti si colloca l'output produttivo dell'azienda, ossia chi si appropria dei beni realizzati dall'azienda nella sua attività.

Sulla base di ciò, distinguiamo tra aziende di produzione ed aziende di erogazione.

Le prime scambiano con il libero mercato ad un prezzo remuneratore, cioè in grado di coprire tutti i costi della produzione ed in più di generare un profitto.

Le seconde, invece, hanno già una collettività a base territoriale di riferimento cui destinare i propri beni che i diversi utenti pagheranno con tariffe, ossia prezzi politici che non coprono i costi dell'azienda, ma tengono conto delle esigenze sociali del pubblico.

Esistono poi le aziende composte, che mixano una parte di attività produttiva (quindi prezzo remuneratore e mercato con i clienti), con una parte di attività erogativa (quindi tariffe ed utenti in monopolio).

In base al soggetto giuridico, è possibile classificare le aziende in pubbliche e private.

Le prime hanno come soggetto proprietario lo Stato e/o tutte le sue emanazioni (ministeri, enti locali, regioni, partecipate, ecc.), le seconde, invece, sono di proprietà di soggetti privati, come famiglie, persone fisiche e giuridiche. Questa distinzione è molto semplice ed intuitiva.

La destinazione del profitto classifica invece le aziende in profit e non profit.

Le aziende profit sono quelle in cui il soggetto giuridico, ossia il proprietario, si appropria degli utili generati dall'azienda.

Nelle aziende non profit, invece, gli utili restano in azienda, nessuno se ne appropria e serviranno a migliorare la situazione dell'azienda, a crescere, a finanziare nuovi investimenti, a ridurre i debiti, ad assumere altro personale, ecc.

Mi raccomando di ricordare che tutte le aziende (in particolare le imprese) devono creare profitti: poi la classificazione accennata distingue solo chi se ne appropria.

Infine, l'ultimo criterio, la dimensione, è quella meno importante ai nostri fini. Infatti, è un criterio giuridico più che aziendale, in quanto è la legge a classificare le aziende in grandi, piccole e medie. Di recente sono state anche introdotte le micro-imprese.

I parametri sono: fatturato, totale investimenti e n. dipendenti. Se un'azienda, per almeno due anni consecutivi, rientra in almeno due dei precedenti parametri, è classificata in quella determinata classe e può usufruire, ad esempio, di leggi specifiche, agevolazioni, programmi, ecc.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 66

Differenza tra azienda e impresa

Come si può comprendere dalla classificazione delle aziende, i criteri si sovrappongono tra loro delineando, in sostanza, due macro-classi di aziende: le aziende pubbliche (dette comunemente aziende) e le imprese.

Le prime sono in larga maggioranza, ma non tutte, non profit, di erogazione ed ovviamente pubbliche.

Idem per le imprese: sono, sempre in larga maggioranza ma non tutte, profit, private e di produzione.

Per cui, in senso generale, può dirsi che l'azienda resta la categoria astratta che raggruppa tutti gli istituti secondo tale prospettiva, mentre l'impresa ne è un sottoinsieme, seppur relevantissimo.

In altri termini, le imprese sono quelle particolari categorie di aziende che, allo stesso tempo, sono di produzione, private e for profit. Secondo altri autori, invece, basterebbe l'attività di produzione per qualificare tali aziende come imprese.

In senso comune, la differenza tra aziende ed imprese è più nota, in quanto le seconde sono orientate al profitto e le prime no.

C'è da ricordare che secondo l'approccio giuridico ed in particolare il codice civile, la distinzione proposta è radicalmente diversa.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 66

Cosa studia l'economia aziendale

L'oggetto di studio dell'economia aziendale è l'azienda.

In particolare, si vogliono osservare “le condizioni di vita e le manifestazioni di esistenza”, cioè come le aziende si muovono, vivono, nascono crescono e muoiono.

Tutto ciò nella prospettiva prevalente di chi la governa e nelle dimensioni oggettiva e soggettiva.

In altre parole, l'economia aziendale è scienza degli “andamenti” e dei “comportamenti”. Gli andamenti fanno riferimento all'aspetto oggettivo o quantitativo, quindi alle manifestazioni economico-finanziarie che poi confluiscono nel bilancio. Come noto, infatti, l'economia aziendale deriva dalla ragioneria, la scienza della rappresentazione quantitativa dei “fatti” aziendali.

I comportamenti o l'aspetto soggettivo, si riferiscono invece alla componente immateriale dell'azienda, legata alla dimensione delle risorse umane, delle idee e della strategia che da esse promana. Si parla quindi di comportamento dell'uomo o di gestione, parafrasando il termine “management” con cui l'economia aziendale è meglio conosciuta nel mondo anglosassone.

L'economia aziendale serve dunque a formulare quelle “leggi” di funzionamento che possono consentire all'azienda di svilupparsi, essa propone modelli per amministrare in modo economico le aziende.

Il metodo di studio è misto: deduttivo/induttivo.

Osserva la realtà senza prescriverla ed utilizza il paradigma della razionalità limitata, in ciò distinguendosi dall'economia generale, anche per la prevalenza degli approcci qualitativi.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 7

L'azienda come sistema

Il concetto di sistema deriva dalla biologia e fa riferimento all'eco-sistema, un ambiente in cui convivono armonicamente diversi essere viventi ed in cui, soprattutto, ognuno vive influenzando e subendo le influenze degli altri. Una sorta di equilibrio perfetto, che si modifica costantemente e che viene ricercato da ognuno degli attori presenti.

Allo stesso modo può dirsi per l'azienda.

L'azienda è in primo luogo un sistema in quanto insieme armonico di beni e persone.

Ma soprattutto è un sistema aperto, in quanto permeabile dall'ambiente esterno, da cui attinge rischi ed opportunità, rilasciando a sua volta risorse, minacce ed altre opportunità.

Nell'ambiente l'azienda esercita un ruolo attivo, in quanto non si limita ad osservare i profondi cambiamenti che in esso si determinano ma contribuisce al cambiamento, sempre con l'obiettivo di trovare un proprio equilibrio sostenibile con gli altri attori del sistema.

In tal senso, l'azienda è anche un sistema dinamico, in quanto il cambiamento, la mutevolezza, l'evoluzione sono elementi ormai strutturali dell'ambiente che l'azienda, allo stesso tempo, insegue e determina.

Inoltre, l'azienda è un sistema finalizzato, in quanto tutte le relazioni con i diversi soggetti (clienti, fornitori, lavoratori, istituzioni, ecc.) hanno una chiara finalità, legata alla ricerca di equilibrio nelle varie dinamiche di scambio biunivoco materiale (denaro, beni) ed immateriale (fiducia, consenso).

Infine, l'azienda è un sistema probabilistico, in quanto il suo comportamento è determinabile solo con approssimazione probabilistica e mai con certezza matematica, proprio per la sua forte caratterizzazione a base umana, per sua natura difficilmente prevedibile a priori e dotata di razionalità solo limitatamente.

Sommando tali caratteristiche, si suole affermare che l'azienda è un sistema complesso.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 58

Gli stakeholder

Si intendono stakeholder tutti i portatori d'interesse nei confronti dell'azienda.

Come si può intuire, si tratta di una definizione sin troppo ampia, quasi generica: infatti, ragionando un attimo, è facile capire che tutti, prima o poi, rivolgiamo interesse nei confronti di qualche azienda, sia quella collocata sotto casa, sia oggi soprattutto, con la globalizzazione, quelle che esistono dall'altra parte del mondo.

L'interesse può essere materiale in prima istanza: un cliente che vuole il suo prodotto, un lavoratore che chiede la sua retribuzione, una banca che pretende il rimborso di un prestito e così via.

Ma l'interesse è oggi sempre di più immateriale: gli stessi clienti che volessero acquistare un prodotto lo richiedono sostenibile; i dipendenti sono sempre più interessati al clima aziendale più che solo allo stipendio; anche le banche hanno maggiore propensione a creare relazioni di fiducia con i propri clienti, piuttosto che rincorrerli per una scadenza.

In tal senso, gli stakeholder sono la causa e la ragione di vita dell'azienda, che, per sopravvivere e svilupparsi, deve soddisfare le loro istanze.

La difficoltà sta proprio nel soddisfare i bisogni degli stakeholder simultaneamente. Infatti, essi possono tendere a rappresentare priorità ed interessi egoistici, confliggenti, tra loro e nei confronti dell'azienda.

L'azienda deve quindi riequilibrare tali istanze, soddisfacendo tutti i diversi interessi ed al contempo convogliandoli verso il superiore interesse aziendale, in ciò considerando anche che gli interessi cambiano continuamente: davvero un compito complesso, ancorché necessario.

Questi principi sono i fondamenti della stakeholder theory.

A tale teoria si contrappone la shareholder theory che privilegia invece la categoria degli azionisti, come priorità dell'azienda.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 73

Il soggetto giuridico e il soggetto economico

Tra le categorie di stakeholder più rilevanti, vi sono sicuramente il soggetto giuridico ed il soggetto economico, in quanto sono coloro che hanno le responsabilità di governo.

Bisogna subito chiarire che tali soggetti possono convergere in una sola figura oppure possono essere anche molto lontane tra loro. Di solito ciò è legato alle dimensioni dell'azienda, in quelle più piccole tendono a coincidere ed in quelle più grandi si diversificano.

Il soggetto giuridico è certo e sempre individuabile, non così il soggetto economico.

Il soggetto giuridico è il titolare dei diritti e doveri che scaturiscono dall'attività dell'azienda. In altri termini si può dire che è il responsabile delle attività aziendali, colui che ne risponde nei confronti dei terzi.

Tale figura spesso coincide, soprattutto nelle piccole realtà, con il proprietario o l'amministratore dell'azienda.

Come richiama il termine, si tratta di un concetto più giuridico che aziendale.

Il soggetto economico è invece un concetto tipico della dottrina economico-aziendale italiana.

La sua figura si è evoluta nel tempo, passando dalla figura nel cui "prevalente interesse" si svolge la gestione a "colui o coloro che rappresentano gli interessi istituzionali della combinazione produttiva" o più attualmente "i soggetti in cui si concentra il potere volitivo e che dominano i massimi organi di governo dell'azienda".

Si tratta quindi della figura più importante dell'azienda, che di fatto ne esercita il governo, disponendo delle principali leve gestionali, ottenendone i principali benefici.

Naturalmente, la complessità e la varietà delle aziende non consentono di definire a priori chi sia il soggetto economico, bensì occorre esaminare caso per caso: molto dipende dalla dimensione, dalla ragione sociale, dalla configurazione proprietaria, dalle competenze.

Vi è poi la realtà delle aziende pubbliche dove il tema risulta ancor più attuale e complesso.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 77

Il circuito della produzione

Il circuito della produzione è il più importante tra i circuiti aziendali, in quanto in esso si svolge l'attività tipica dell'azienda e si crea valore.

Esso consta di 3 processi, con diverse attività ed operazioni.

I tre processi sono:

- approvvigionamento;
- trasformazione;
- vendita.

Nel primo processo vi è l'acquisizione degli input della produzione, i fattori produttivi necessari per avviare il circuito. L'azienda si colloca dunque in diversi mercati per reperire tali risorse: materie prime, lavoro, denaro, macchinari, tecnologia, ecc.

Per ognuno di essi sarà necessario sopportare un sacrificio economico che definiamo costo.

In questa prima fase, dunque, registriamo una variazione economica negativa, appunto il costo, cui corrisponde una variazione finanziaria negativa, ossia un'uscita di denaro.

Il processo centrale, la trasformazione, è una fase interna in cui l'azienda non si confronta con il mercato, con l'esterno.

Si tratta delle operazioni di trasformazione, sia in senso fisico che in senso spaziale, che contribuiscono in modo decisivo a rendere disponibili ed utili gli input acquisiti al cliente finale, che ritroviamo nella terza fase.

Infine, il processo di vendita, terza ed ultima fase del circuito in oggetto, riguarda la distribuzione ed il collocamento degli output ottenuti dopo la trasformazione.

Si tratta del processo più importante in questo circuito in quanto qui si genera materialmente il valore, ossia mediante lo scambio sul mercato del prodotto finito con il cliente che è disposto a corrispondere un valore finanziario.

In realtà, tale meccanismo è tipico delle imprese e non delle aziende pubbliche.

Quindi, il cliente paga per ottenere un bene realizzato dall'azienda, che così genera un ricavo ed un'entrata di denaro.

Il ricavo è dunque la valorizzazione economica sul mercato del bene prodotto dall'azienda.

Esso è una variazione economica positiva, cui corrisponde una variazione finanziaria positiva: l'entrata del denaro.

Come noto, trattandosi di un prezzo remuneratore (caratteristica del mercato), le entrate saranno superiori alle uscite ed i ricavi superiori ai costi.

In altri termini, l'azienda recupera l'investimento sostenuto al momento dell'approvvigionamento quando finalmente riesce a vendere i propri output sul mercato.

In tal modo il circuito è in equilibrio, le risorse generate in eccesso saranno reinvestite nell'azienda per alimentare altri circuiti e nuovi investimenti, potenzialmente all'infinito.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 130

I fattori produttivi a fecondità semplice e ripetuta

La principale classificazione dei fattori produttivi riguarda proprio la distinzione tra quelli a fecondità semplice, anche detti correnti, e a fecondità ripetuta, anche detti pluriennali.

I primi esauriscono la propria utilità in un unico circuito della produzione.

Ciò sta a dire che una volta utilizzati non possono più essere reimpiegati nella produzione, in quanto hanno perso integralmente le proprie caratteristiche.

In altri termini, se li voglio utilizzare, devo nuovamente acquistarli sul mercato.

Si tratta, di norma, di fattori meno costosi, più facilmente utilizzabili ed il cui costo o investimento si recupera subito, ossia al termine del medesimo circuito produttivo in cui sono impiegati.

I fattori pluriennali od a fecondità ripetuta, al contrario, possono essere utilizzati in più circuiti della produzione in quanto non perdono, almeno non del tutto, le proprie caratteristiche.

Si tratta di beni di lungo periodo, di investimenti consistenti, che l'azienda spera di utilizzare a lungo nei diversi circuiti della produzione.

In questa categoria possiamo annoverare gli impianti, i macchinari, le attrezzature, mentre tra i fattori correnti abbiamo, ad esempio, le materie prime.

Gli investimenti in fattori pluriennali, proprio per le caratteristiche appena descritte, sono più rischiosi in quanto il loro recupero è lungo e lento nel tempo. Esso è esattamente proporzionale al loro utilizzo, per cui se un'azienda utilizza un macchinario per venti anni, vorrà dire che il recupero del costo sostenuto avverrà in venti anni.

Quindi, mentre gli investimenti in fattori correnti sono meno impegnativi come costo e più facili e veloci da recuperare, quelli in fattori pluriennali sono al contrario più onerosi e complessi.

Questo è il motivo per cui, alla presenza di scenari di mercato incerti, le aziende preferiscono restare flessibili e non investire molto in fattori pluriennali, il cui recupero è molto rischioso in quanto rinviato al lungo periodo.

Uno degli errori più comuni è quello di considerare le risorse umane un fattore pluriennale, invece si tratta di fattori correnti.

Siamo portati, infatti, a guardare l'uso del fattore produttivo, in questo caso il lavoro umano e non la sua dinamica economico-finanziaria. Erroneamente si pensa che siccome il lavoro umano si dipana nel lungo periodo, esso sia un fattore pluriennale: sbagliato !!!

Invece, in realtà, il lavoro si utilizza in un solo circuito della produzione e se si vuole utilizzarlo di nuovo va acquistato o pagato.

In altre parole, se acquisto un macchinario lo pago una volta e lo uso per decine di anni: se invece assumo un lavoratore, lo devo pagare ogni volta che lavora (ad esempio ogni mese).

Infine, va ricordato che spetta ai prodotti venduti, mediante il prezzo remuneratore, il recupero degli investimenti: i fattori correnti saranno recuperati subito integralmente vendendo i prodotti che hanno contribuito a realizzare; i fattori pluriennali, invece, saranno recuperati un po' per volta, in proporzione al tempo del loro utilizzo e mediante tutti i prodotti che hanno contribuito a realizzare.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 139

Il fenomeno dell'obsolescenza

L'obsolescenza è un fenomeno economico relativo che può colpire la struttura aziendale.

In un'epoca di grande innovazione, cambiamenti, nei gusti dei clienti e nelle tecnologie, può capitare che i fattori produttivi non siano più in grado di cedere pienamente la propria utilità economica.

Si definisce un fenomeno economico perché l'obsolescenza si determina sul mercato, nei confronti di un concorrente che riesce con maggiore efficienza od efficacia, rispettivamente a produrre un bene ad un costo minore o con una qualità superiore.

L'azienda vede quindi pericolosamente crollare il proprio giro d'affari, a causa di diversi gap nei confronti del mercato: perché non riesce a seguire l'evoluzione delle preferenze dei clienti, non lavora con prodotti o tecnologie innovative, ecc.

Ma l'obsolescenza può colpire anche le risorse umane, i lavoratori dell'azienda o finanche la strategia: si parla, in questi casi, di obsolescenza delle idee.

Naturalmente più a rischio sono gli investimenti di lungo periodo nei fattori pluriennali, soggetti all'incertezza temporale nel recupero.

L'azienda può avere anche beni e prodotti nuovi, oppure macchinari e tecnologie perfettamente funzionanti che tuttavia possono risultare obsolete.

In tal senso si evince che ogni bene ha una vita fisica, sempre maggiore della vita economica, che è quella in cui si riescono a soddisfare le esigenze del mercato e dei clienti.

Infine, l'obsolescenza è relativa, in quanto alcuni beni, servizi, tecnologie possono essere obsoleti in alcuni paesi, contesti o mercati ed invece ancora utili in altri che magari sono indietro nello sviluppo industriale.

Più di recente, osserviamo il fenomeno dell'obsolescenza programmata.

In questi casi, l'azienda predetermina il tempo in cui un suo bene funzionerà al meglio, già conoscendo in anticipo il momento in cui esso andrà sostituito in quanto obsoleto.

Ciò determina la necessità di nuovi acquisti periodici, per beni che hanno una durata limitata.

In generale, la risposta all'obsolescenza è la ricerca della flessibilità.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 150

Il circuito dei finanziamenti attinti e concessi

I circuiti finanziari precedono idealmente il circuito della produzione, per cui possiamo affermare che in essi si avvia l'attività aziendale.

In effetti, prima di acquistare gli input della produzione è necessario disporre di denaro, di risorse finanziarie, per cui l'azienda dovrà, preventivamente, dotarsi di fonti per sostenere gli investimenti. Con riferimento alle fonti parliamo di circuito dei finanziamenti attinti, che ha due diverse tipologie:

- i finanziamenti attinti a titolo di capitale proprio;
- i finanziamenti attinti a titolo di capitale di credito.

L'andamento di tali circuiti è il medesimo e si contrappone, ovviamente, a quello del circuito della produzione.

Essi vanno dalle entrate alle uscite.

Il primo processo riguarda dunque la ricerca, sul mercato, delle diverse tipologie di finanziamenti di cui necessita l'azienda. Tale fase, in particolare si rivolge a due segmenti specifici:

- i soci, gli azionisti ed i proprietari dell'azienda, nel caso dei finanziamenti attinti a titolo di capitale proprio;
- le banche, gli istituti finanziari (tipicamente in Italia) nel caso dei finanziamenti attinti a titolo di capitale di credito.

Di norma, le aziende si rivolgono comunque ad entrambi i mercati in quanto è sempre necessario alimentare gli investimenti e le fonti non bastano mai a tale scopo.

Nella seconda fase i due circuiti si differenziano.

In quello dei finanziamenti attinti a titolo di capitale di credito, si prevede il calcolo di interessi passivi che devono essere corrisposti all'istituto di credito e che maturano in funzione del tempo e del rischio sul capitale prestato: si tratta di oneri finanziari, che costituiscono una variazione economica negativa, un costo.

Nel circuito dei finanziamenti attinti a titolo di capitale proprio, invece, è prevista, eventualmente, la distribuzione di un dividendo a vantaggio dei proprietari dell'azienda, calcolato come quota parte degli utili realizzati durante l'anno.

Infine, entrambi i circuiti si chiudono con un'uscita: il denaro viene restituito ai legittimi proprietari, siano essi le banche o i titolari dell'azienda.

È bene precisare che nel primo caso la restituzione è obbligatoria, con scadenza certa, mentre nel secondo la restituzione è solo eventuale e comunque molto più lunga nel tempo.

Infine, esiste anche il circuito dei finanziamenti concessi, ossia il caso opposto: è l'azienda stavolta a concedere denaro a terzi.

Tale ipotesi è frequente soprattutto nei gruppi aziendali.

Di conseguenza il circuito è invertito nell'andamento: dalle uscite alle entrate ed assomiglia al circuito degli investimenti.

Nella prima fase l'azienda eroga prestiti ad altre aziende (uscita), nella seconda maturano stavolta interessi attivi su tali capitali, quindi variazioni economiche positive ossia ricavi, anche detti interessi attivi o proventi finanziari, infine nella terza ed ultima fase l'azienda recupera il denaro inizialmente investito (entrata).

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 168

Le fonti di finanziamento interne ed esterne

L'origine delle fonti di finanziamento, ovvero delle risorse monetarie di cui necessita l'azienda per alimentare i suoi investimenti, è duplice. Distinguiamo, infatti, le fonti interne e le fonti esterne.

La prospettiva di osservazione del fenomeno è sempre l'azienda, per cui al fine di comprendere come distinguere le diverse tipologie di fonti, basta comprendere se esse provengano dall'interno o dall'esterno rispetto all'azienda.

In tal senso, l'unica fonte interna di finanziamento è l'autofinanziamento.

Esso è la capacità dell'azienda di generare in autonomia, dal proprio interno, le risorse finanziarie necessarie per alimentare gli investimenti.

Come si può facilmente comprendere, l'autofinanziamento è la fonte ideale di finanziamento per un'azienda, perché non presenta costi e rende più autonoma l'azienda.

Tuttavia, l'autofinanziamento è una fonte derivata, non originaria, in quanto per generare autofinanziamento c'è bisogno che almeno un circuito della produzione sia completato. Resta dunque il problema propedeutico di come recuperare le risorse finanziarie per avviare gli investimenti, con l'obiettivo che poi questi possano andare avanti da soli, generando, per l'appunto, l'autofinanziamento.

L'azienda deve quindi necessariamente ricorrere, almeno in prima istanza, a fonti esterne.

Queste possono classificarsi in fonti derivanti da capitale proprio e da capitale di credito.

Le prime fanno riferimento alla dotazione di risorse messe a disposizione dell'azienda dai soci, gli azionisti o comunque dai proprietari dell'azienda.

Le seconde, tipicamente in Italia, sono rappresentate quasi esclusivamente dal capitale bancario.

Le principali differenze tra le due, oltre al diverso soggetto che conferisce il denaro, sono rappresentate:

- dal vincolo di restituzione;
- dalla data di scadenza;
- dal tasso di remunerazione;
- dal rischio.

Il capitale acquisito dall'azienda a titolo di credito deve essere ovviamente restituito con certezza e per altro ad una data sicura e stabilita preventivamente nel contratto di finanziamento. Esso prevede inoltre un tasso di remunerazione esplicito, che per l'azienda rappresenta un costo, sotto forma di interessi passivi (oneri finanziari).

Il capitale proprio potrebbe invece non essere mai restituito dall'azienda ai suoi proprietari, neanche in caso di chiusura della stessa e per tale motivo non ha una data di "scadenza" prefissata, né prevede remunerazione obbligatoria, ma solo eventuale: in questo caso parliamo di dividendi, ossia frazioni di utile generato annualmente dalla gestione.

Per tali motivi, il capitale di credito presenta bassi rischi di restituzione (il rischio zero non esiste in azienda) e di solito una bassa remunerazione, mentre il capitale proprio ha di solito elevati rischi di restituzione, seppur compensati da discrete remunerazioni, pur sempre però solo eventuali.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 168

La relazione tra il circuito dei finanziamenti ed il circuito degli investimenti

Finanziamenti ed investimenti rappresentano i macro-circuiti rilevanti della gestione aziendale.

I primi raggruppano, sulla base dell'andamento entrate/uscite i finanziamenti attinti con il vincolo di capitale proprio e di credito, mentre i secondi, sempre con il medesimo approccio, ma invertito (uscite/entrate) raggruppano il circuito della produzione ed il circuito dei finanziamenti concessi.

Il compito degli investimenti è quello di impiegare bene le risorse recuperate dal circuito dei finanziamenti, affinché il risultato del suo andamento non solo possa continuare ad alimentare altri investimenti, ma soprattutto restituisca un surplus di denaro al circuito dei finanziamenti, cosicché questi possano continuare a remunerare gli azionisti con i dividendi e le banche con gli interessi.

Il compito dei finanziamenti è invece quello di sostenere ed alimentare gli investimenti, apportando sempre più denaro al momento giusto e nelle quantità necessarie richieste dagli investimenti, ovviamente al minor costo possibile.

Come si vede il legame tra i due è molto stretto.

Si tratta di una relazione che si basa su due equilibri:

- un equilibrio temporale, in quanto i finanziamenti devono recuperare risorse nel momento in cui occorre far partire gli investimenti che, a loro volta, devono restituire risorse quando è necessario remunerare i finanziatori;
- un equilibrio quantitativo, ossia l'ammontare delle risorse apportate dal circuito dei finanziamenti deve essere sufficiente per alimentare gli investimenti che, sempre a loro volta, devono restituire quantità di risorse soddisfacenti per le esigenze e le attese dei finanziatori.

Tutto ciò sarà possibile solo se il prezzo remuneratore risulterà adeguato a tali equilibri.

In caso contrario, nuovi equilibri, sempre necessari, saranno possibili solo aumentando/diminuendo le grandezze in questione: o si riducono gli investimenti oppure si aumentano i finanziamenti e viceversa.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 185

Il fabbisogno complessivo e residuale di finanziamento

Quando i circuiti degli investimenti e dei finanziamenti non sono in equilibrio, l'azienda ha due strade: diminuire i primi, oppure aumentare i secondi.

Di solito, lì dove possibile, la seconda via appare maggiormente percorribile, soprattutto nel breve periodo in quanto più veloce, meno costosa economicamente e socialmente (ridurre gli investimenti vuol dire, ad esempio, licenziare i lavoratori, chiudere gli stabilimenti e come noto non sono mai scelte facili).

La principale leva di equilibrio per l'azienda è dunque la gestione del fabbisogno finanziario, ovvero dei mezzi finanziari di cui essa necessita per sostenere gli investimenti.

Tale fabbisogno può essere inteso in senso complessivo o residuale.

Nel primo caso, si parla della sommatoria totale delle risorse finanziarie che occorrono all'azienda per alimentare tutti i suoi investimenti.

Nel secondo caso, invece, si tratta di un aggregato inferiore (un sottoinsieme) in quanto sottrae dal primo le risorse che normalmente ritornano dallo sviluppo naturale dei circuiti della produzione. Queste risorse sono, in sostanza, i ricavi generati dalle vendite che riaffluiscono monetariamente alla gestione e che, immediatamente, possono essere impiegate per alimentare altri investimenti.

In altri termini, se un'azienda può differire nel tempo i suoi investimenti, naturalmente avrà un fabbisogno residuale minore in quanto, considerando il totale degli investimenti, sarà possibile beneficiare dei primi ritorni dei diversi circuiti della produzione che apportano ricchezza e riducono il fabbisogno.

Per cui, il fabbisogno complessivo è costante, mentre quello residuale varia, sempre al ribasso, in funzione delle peculiarità gestionali.

Quando in sostanza si pianifica un investimento, potrebbe non essere necessario disporre subito del totale del capitale, bensì, in funzione dell'evoluzione della produzione e dei ritorni che normalmente essa deve generare, il suo ammontare potrebbe ridursi significativamente, rendendo così più agevole avviare il piano degli investimenti.

L'andamento del fabbisogno finanziario residuale è direttamente proporzionale:

- agli investimenti, più questi aumentano e più cresce il fabbisogno;
- ai crediti, maggiori solo le dilazioni di pagamento concesse ai clienti e maggiore sarà la necessità di trovare fonti alternative di finanziamento.

È invece inversamente proporzionale alla velocità di circolazione degli investimenti.

Tale grandezza misura la capacità temporale di un investimento di ritornare in forma monetaria. In altre parole, rappresenta il tempo necessario affinché un investimento dia i suoi frutti.

Con ogni evidenza, esistono investimenti che hanno un ritorno immediato, basti pensare alle attività commerciali al dettaglio, per cui si parlerà di alta velocità di circolazione ed investimenti piuttosto lenti, in cui occorre un ampio lasso di tempo dal momento in cui si spendono le risorse a quello in cui si recuperano, si pensi agli investimenti nella costruzione di una nave, ad esempio.

Per cui, maggiore è la velocità di circolazione, meno tempo occorre per recuperare il denaro e quindi minore sarà il fabbisogno finanziario residuale e viceversa.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 185

I concetti di efficienza, efficacia ed economicità

L'efficienza è il rapporto tra input ed output.

Essa è anche detta “legge del minimo mezzo e del massimo risultato”, in quanto un'azienda efficiente è quella in grado di minimizzare la quantità od il costo degli input, per ottenere una quantità pari o superiore di output.

Il concetto di input ed output è semplice: con i primi intendiamo tutti i fattori della produzione che entrano nel circuito aziendale, con i secondi, invece, si fa riferimento ai beni (prodotti/servizi) che fuoriescono dall'azienda, in quanto generati dalla sua attività di produzione.

L'input è dunque il sacrificio che deve sopportare l'azienda per ottenere l'output, per cui è normale che l'obiettivo dell'azienda sia quello di minimizzare i sacrifici e massimizzare i risultati.

Possiamo poi distinguere tra efficienza tecnica ed efficienza allocativa.

La prima ha come unità di misura le quantità fisiche di input ed output, mentre la seconda, più importante per gli aziendalisti, ha come unità di misura il denaro.

L'efficienza tecnica misura quindi ad esempio la produttività di un macchinario, di un lavoratore, adoperando le ore di lavoro effettuate e la quantità di prodotti generati. Può essere quindi utilizzata per comparare ad esempio le performance degli uni o degli altri e selezionare le soluzioni più efficienti.

L'efficienza allocativa misura invece la capacità di scegliere bene gli investimenti, con l'obiettivo di minimizzare il prezzo di acquisto dei singoli fattori produttivi per massimizzare come sempre la resa dei prodotti finiti. In altre parole, è un indicatore della qualità della spesa effettuata.

L'efficacia è invece la capacità di soddisfare i bisogni e le attese dei clienti e può essere misurata sempre con un rapporto tra risultati raggiunti ed obiettivi programmati.

Anche in questo caso, un'azienda efficace è quella che riesce a raggiungere meglio gli impegni assunti.

Come si evince si tratta di due caratteristiche complementari e necessarie per il buon andamento dell'azienda.

L'efficacia può essere gestionale o sociale: nel primo caso si tratta proprio della definizione proposta, rapportando gli output generati agli obiettivi pianificati; nel secondo caso è invece il rapporto tra obiettivi raggiunti e risultati sperati.

Le aziende che riescono, contemporaneamente, ad essere efficaci ed efficienti hanno raggiunto l'economicità.

È bene chiarire però che non esistono in assoluto aziende efficaci od efficienti ma si tratta di concetti relativi, molto utili per analizzare le performance delle proprie aziende e comprendere come e dove migliorare.

Sono dunque “leggi” di funzionamento delle aziende, con il vantaggio di rappresentare anche dei facili parametri da calcolare per un giudizio sull'andamento della gestione.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 123

L'equilibrio economico a valere nel tempo

L'equilibrio economico rappresenta l'obiettivo principale di un'azienda, un obiettivo però irraggiungibile.

La ricerca di tale equilibrio può definirsi un percorso, una strada che l'azienda percorre ogni giorno verso un risultato che continua ad illuminare tale via, ma solo in lontananza.

Può anche rappresentarsi con un'altra metafora: una scalinata.

Al primo gradino di essa ritroviamo efficienza ed efficacia, in una parola economicità.

Si tratta, come già visto, di precondizioni dell'operare aziendale, che ne caratterizzano la presenza sul mercato.

Dopo l'economicità, l'azienda deve salire verso il gradino dell'equilibrio finanziario, molto importante anche se di breve periodo.

Per equilibrio finanziario si intende la capacità di coordinare i flussi monetari, affinché entrate ed uscite siano sempre allineate, senza determinare crisi od eccessi di liquidità. In una logica d'impresa, più precisamente, le entrate devono superare le uscite.

Ad ogni modo, si tratta di gestire bene l'azienda, organizzando le scadenze delle entrate che provengono dai clienti con i debiti da saldare ai fornitori, alle banche ed ai lavoratori. In tal senso un buon imprenditore cerca sempre di avvicinare gli incassi e dilazionare i pagamenti, così da poter sempre essere puntuale nell'onorare gli impegni, facendo girare al meglio la macchina aziendale.

Si fa qui riferimento al breve periodo perché purtroppo una crisi di liquidità, anche temporanea, può essere più grave di una crisi, reversibile, di redditività, ad esempio, in quanto spesso purtroppo alcuni stakeholder sono orientati al breve periodo e richiedono saldi immediati per sbloccare le forniture.

Il successivo passaggio è l'equilibrio reddituale, ossia la dinamica costi/ricavi, per la quale valgono le stesse considerazioni fatte in precedenza. Talvolta le dinamiche finanziarie e reddituali non sono allineate nel breve periodo e grandi aspettative di utili devono comunque conciliarsi con la disponibilità di flussi monetari, che possono far sopravvivere l'azienda soprattutto nelle fasi di sviluppo. È chiaro, invece, che nel medio-lungo periodo la dinamica economica o reddituale deve garantire adeguati ritorni di profitto, sempre nella logica delle imprese.

Infine, in ultimo, vi è l'equilibrio sociale ossia l'equilibrio con gli stakeholder.

Si tratta di gran lunga dell'equilibrio più difficile in questa scala, non solo perché è di natura immateriale e non misurabile, ma soprattutto perché coinvolge numerosi soggetti.

Come già chiarito, per l'azienda è necessario soddisfare le aspettative, mutevoli, di tutti gli stakeholder contemporaneamente, con l'obiettivo di farle convergere verso il benessere dell'azienda, superando le dimensioni spesso egoistiche e confliggenti.

Così l'azienda otterrà la fiducia ed il consenso per poter sopravvivere, crescere e svilupparsi, a questo punto, nel lungo periodo.

Dunque, un obiettivo di fondo, che si sposta in avanti inevitabilmente.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 433

Il capitale aziendale e le sue principali configurazioni

Il capitale è un elemento imprescindibile per ogni tipologia di azienda ed infatti, in alcuni casi, è addirittura la legge a stabilirne un'entità minima.

Le sue caratteristiche principali sono:

- strumentalità
- complementarità
- dinamicità

In primo luogo, dunque, il capitale è lo strumento fondamentale dell'azienda che ne consente non solo la nascita, ma soprattutto la sopravvivenza.

Come abbiamo già visto, il capitale consente l'avvio degli investimenti dell'azienda ed è quindi lo strumento propedeutico per la sua attività caratteristica.

Non ha, pertanto, valore in sé od in assoluto, ma solo in quanto è capace di essere utile all'azienda per le sue finalità istituzionali.

Il capitale deve essere complementare, ossia rappresentare un insieme armonico di beni e persone, perfettamente adatte ed impiegabili rispetto agli obiettivi dell'azienda.

Per tale motivo, ogni azienda si doterà di un determinato capitale, che reputerà idoneo per le sue esigenze. In molti casi, sarà possibile osservare elementi comuni, come le risorse monetarie, ad esempio, ma saranno gli elementi di unicità a rappresentare il valore del capitale in ogni singola azienda.

Infine, il capitale è dinamico. Si muove e si modifica nel tempo, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.

Dal primo punto di vista, possiamo dire con certezza che, alla fine di ogni anno, l'azienda avrà generato un utile od una perdita, in una sola parola un reddito. Ebbene, il reddito è proprio la variazione del capitale per effetto della gestione, per cui se si registreranno utili, il capitale sarà aumentato, al contrario se registreremo una perdita.

Anche dal punto di vista qualitativo, il capitale si muove continuamente.

Come abbiamo già descritto, durante la gestione avvengono continue movimentazioni del capitale, che prima è costituito dal denaro, poi dalle materie prime, dai macchinari, ecc. per poi ritornare ad essere denaro e così via all'infinito.

La classificazione più importante che riguarda il capitale è quella che distingue:

- il capitale di funzionamento;
- il capitale economico;
- il capitale di liquidazione.

Il primo rappresenta il capitale che ogni anno viene determinato per stabilire il reddito aziendale, esso è l'insieme dei beni che l'azienda utilizza annualmente per la sua attività caratteristica.

Il capitale economico è invece, la sommatoria dei redditi che l'azienda sarà in grado di produrre nel tempo. Tale indicatore viene calcolato tipicamente nelle operazioni straordinarie (fusioni, cessioni, quotazione in Borsa), in cui l'obiettivo è stimare le potenzialità future dell'azienda e del suo capitale. Solitamente è un valore, ancorché complesso da determinare, molto alto.

Infine, il capitale di liquidazione, come suggerisce il termine, riguarda il momento finale della vita aziendale, quando vi è la chiusura della stessa. Si tratta di stimare il valore di una serie di beni, che ha perso la caratteristica della complementarità economica in quanto l'azienda non è più in vita. Normalmente, tale valore risulterà molto basso proprio per tale motivo, i singoli beni saranno venduti a stralcio solo per pagare eventuali debiti residui.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 290

Reddito totale e reddito di esercizio

Come noto, la determinazione del capitale di funzionamento dipende dalla misurazione del reddito, ossia da come si valutano, in prospettiva, una serie di attività e passività. Occorre dunque dedicarsi alle regole di tale calcolo.

In primo luogo, va chiarito che esistono due configurazioni di reddito:

- il reddito totale;
- il reddito di esercizio.

Il primo aggregato si può calcolare con diversi approcci:

- patrimoniale, quindi come differenza tra l'ammontare del capitale iniziale dell'azienda (il suo primo giorno di vita) e di quello finale (il suo ultimo giorno);
- finanziario, come differenza tra la sommatoria di tutte le entrate registrate nell'arco della vita aziendale e tutte le uscite verificatesi nel medesimo periodo;
- economico, come differenza tra la sommatoria di tutti i ricavi registrati nell'arco della vita aziendale e tutti i costi verificatesi nel medesimo periodo.
- Come si evince, vi sono molti limiti applicativi di tali formule, in primis è che la vita dell'azienda sia terminata.

Bisogna poi considerare altre ipotesi difficilmente realizzabili: tutte le operazioni devono essere terminate, senza determinare conseguenze o "eredità"; tutti i debiti/crediti sono estinti, non sono stati distribuiti dividendi, né conferimenti di nuovo capitale e soprattutto non vi è stata inflazione.

A ben vedere più che difficili, tali ipotesi non possono verificarsi nella realtà, indi per cui il reddito totale va abbandonato in luogo del reddito di esercizio.

Ciò per diversi motivi:

- per verificare la validità delle strategie adottate
- per stabilire un limite al prelievo di ricchezza da parte dei proprietari
- per fornire informazioni ad interlocutori esterni (stakeholder)
- per ottemperare agli obblighi di legge in materia di redazione dei bilanci
- per ottemperare agli obblighi fiscali.

In altre parole, vi sono numerosi soggetti che hanno necessità di conoscere almeno annualmente il risultato della gestione, per cui l'azienda, con le tempistiche dettate dalla legge, deve procedere a tale calcolo.

Come vedremo sarà necessario applicare i principi di competenza e di prudenza.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 224

Il principio di competenza

Per la determinazione del reddito d'esercizio è necessaria l'applicazione del principio di competenza (e di prudenza come vedremo più avanti).

Esso stabilisce che nel calcolo del reddito bisogna escludere la variazione finanziaria e considerare solo le variazioni economiche, costi e ricavi.

Tra questi, però, occorre selezionare ed isolare i costi e ricavi di competenza dai costi e ricavi "sospesi" o da rinviare al futuro, affinché solo i primi partecipino al calcolo.

Resta dunque da comprendere come individuare i costi ed i ricavi di competenza: procediamo separatamente.

Un ricavo è di competenza quando si verificano, **contemporaneamente**, le seguenti condizioni:

- il circuito della produzione è terminato ed il prodotto/servizio è stato completato;
- il bene è stato trasferito nella disponibilità del cliente.

Come si può vedere, è abbastanza facile individuare un ricavo di competenza, occorre, di fatto, comprendere solamente se il cliente finale ha avuto il suo prodotto.

Con ogni evidenza, la seconda condizione è possibile solo se la prima è già verificata, per cui concentriamoci un attimo su di essa.

Si intende con disponibilità, che il cliente possa utilizzare il bene. Ciò può avvenire facilmente se si acquista in un negozio, ma anche se l'azienda ha già provveduto alla sua spedizione od infine se sempre l'azienda ha comunicato la variazione di proprietà con un apposito atto ufficiale (si pensi, ad esempio all'acquisto di un'auto o di un appartamento).

La cosa importante è che non è necessario il pagamento del bene, affinché si generi un ricavo di competenza !!!

Un costo può essere definito di competenza quando si verifica **una** delle seguenti tre condizioni:

- si può associare secondo un vincolo causa/effetto un costo ad un ricavo già di competenza;
- l'utilità di un fattore produttivo è ceduta proporzionalmente al tempo;
- un fattore produttivo ha ceduto tutta la sua utilità.

La prima condizione è derivativa, per cui se prima non c'è un ricavo di competenza (l'effetto), non ci potrà mai essere un costo di competenza (la causa). Quindi, solo i fattori produttivi impiegati integralmente per la realizzazione di un bene, poi venduto, saranno da considerarsi costi di competenza. Se quindi vendo un paio di scarpe (ricavo di competenza), tutti i costi sopportati dall'azienda per realizzarlo (materie prime, risorse umane, interessi da corrispondere alla banca che ci ha prestato il denaro per gli investimenti, ecc.) saranno di competenza.

Se la prima condizione riguarda quindi i fattori produttivi correnti, la seconda, invece, riguarda tipicamente i fattori produttivi pluriennali, come, ad esempio il fenomeno dell'ammortamento.

Come noto, tali fattori a fecondità ripetuta, per definizione, cedono una parte della propria utilità in ogni processo produttivo ed il loro recupero è esattamente proporzionale al tempo di utilizzo. Per cui, anche il loro costo sarà proporzionale all'impiego duraturo nel tempo, limitandosi, per la quota di competenza, all'utilità ceduta nell'intero anno.

Semplificando, se acquisto un macchinario che spero di usare per 20 anni e sostengo un costo di 1.000.000 €, è possibile affermare che il costo di competenza sarà 50.000€ (1.000.000/20).

Infine, l'ultima condizione riguarda, genericamente, i fattori produttivi residui che cedono o perdono totalmente la propria utilità. Tali costi sono da considerarsi tutti di competenza, in quanto il fattore produttivo in questione, sia esso nuovo o già usato, non è di fatto più disponibile od utilizzabile per la combinazione produttiva aziendale.

Un caso classico è l'obsolescenza, ossia quando per motivi esogeni, l'azienda non riesce più ad utilizzare un determinato fattore produttivo: in quel momento, quel costo sarà integralmente di competenza.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 232

Il principio di prudenza

Per il calcolo del reddito di esercizio, come anticipato, è necessaria anche l'applicazione del principio di prudenza.

In particolare, esso si applica alle cosiddette "operazioni in corso", ovvero a quei fatti gestionali che si sono avviati nell'anno corrente ma non ancora chiusi e per cui il loro valore finale, al 31/12, potrebbe subire variazioni solo in funzione di come si verificheranno in futuro tali accadimenti.

Il principio di prudenza richiede dunque delle stime, delle previsioni, la capacità di prevenire in modo che le attività/passività della gestione annuale potranno evolvere negli anni successivi.

Data l'alea ineliminabile e la complessità di tali operazioni, con possibili rischi di abusi, il principio detta delle regole ben precise.

Per quanto riguarda le attività, i valori tra cui oscilla la decisione del redattore del bilancio (l'amministratore) sono il costo, anche detto storico perché riferito al momento iniziale dell'acquisto di quel fattore produttivo ed il presumibile valore di realizzo, ossia un'ipotesi del possibile valore di vendita sul mercato del fattore stesso, una volta conclusa la sua attività.

Se il costo supera il valore di realizzo, il principio di prudenza impone di scegliere il valore di realizzo.

Se invece si verificasse il contrario (valore di realizzo superiore al costo), ipotesi in verità più frequente della precedente, il principio consente di scegliere qualunque valore sia compreso in tale intervallo.

Essere prudente vorrà dire allora selezionare il valore più basso possibile per l'attività in questione, in tal modo se dovesse verificarsi una perdita futura l'azienda avrà già il paracadute pronto ed in caso contrario registrerà una variazione positiva.

Scegliere il valore più alto, invece, vuole dire, in pratica, essere molto ottimisti sul futuro, ma se poi le cose andassero male, l'azienda si troverebbe a registrare un'improvvisa perdita, per altro causata dalla gestione dell'anno precedente.

In sintesi, essere prudenti significa ridimensionare ora il reddito, con la speranza di un futuro migliore: sarà un reddito più basso ma più veritiero.

Al contrario, non essere prudenti vorrà dire incrementare il reddito di speranze e non di certezze, per cui avremo utili maggiori ma potenzialmente fittizi, che verranno poi meno l'anno successivo.

Si tratta, dunque, di selezionare la preferenza per valori costanti e livellati verso il basso e valore più alti ma con significative oscillazioni.

Nel modello dei principi contabili internazionali, ad esempio, il principio di prudenza non esiste.

Nel modello italiano, anche per la presenza delle piccole aziende familiari, è un perno decisivo delle "politiche di bilancio".

Con esso si determinano quote di utili/perdite che vengono trasferite (anticipate/posticipate) dal passato al futuro nei vari bilanci.

Il principio di prudenza si applica allo stesso modo, anche se più raramente, alle passività: in questo caso parleremo di valore nominale (il parallelo del costo "storico") e valore di presumibile estinzione (di realizzo per le attività).

Naturalmente il ragionamento è capovolto: questa volta essere prudenti vorrà dire sopravvalutare le passività (prima invece ci si riferiva a sottovalutare le attività).

Per cui, in conclusione, l'applicazione del principio di prudenza prevede che gli utili solo sperati non partecipino alla formazione del reddito, ma le perdite, anche se solo temute, sì.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 252

Ratei e risconti

I ratei e risconti riguardano operazioni che iniziano in un esercizio e terminano in un altro, si pongono quindi a “cavallo” tra un anno ed un altro. Richiedono pertanto l’applicazione dei principi di competenza e di prudenza per la determinazione della loro incidenza sul reddito di periodo.

In primo luogo, distinguiamo tra ratei e risconti in senso stretto e ratei e risconti in senso lato: i primi sono legati al fattore tempo e vedremo che per il loro calcolo sarà proprio necessario individuare i mesi/giorni di competenza; i secondi sono invece legati a situazioni di “rischio”, in cui la stima sarà più difficile ed aleatoria.

Si verifica un rateo quando la manifestazione finanziaria è successiva rispetto alla variazione economica.

In particolare, avremo un rateo passivo ogni qual volta l’uscita per il pagamento di un fattore produttivo è posticipata rispetto al 31/12 di quell’anno, mentre il relativo costo di competenza si è già verificato nell’anno in corso.

Idem per un rateo attivo, ma si parla di ricavo di competenza e di entrata posticipata.

Un risconto, invece, si verifica quando la manifestazione finanziaria precede quella economica.

Per cui, ogni qual volta avremo un incasso nell’anno, a fronte di un ricavo che si manifesterà solo l’anno prossimo, siamo di fronte ad un risconto passivo.

Basta alternare il costo al ricavo e l’uscita all’entrata per parlare invece di risconto attivo.

Come si vede la logica terminologica del risconto è invertita: un costo anticipato si definisce risconto attivo ed un ricavo anticipato si chiama risconto passivo.

Ciò è legato al fatto che verificandosi prima la variazione finanziaria, il risconto è un elemento che va a rettificare un valore di costo/ricavo già registrato integralmente a tale data ma non di piena competenza al 31/12.

Al contrario, un rateo è un costo/ricavo mai registrato nella contabilità dell’anno, che pure però è di competenza e pertanto va integrato al 31/12.

In questo caso, più semplice, basta calcolare i mesi/giorni di competenza del costo/ricavo e suddividere l’importo totale per essi, in modo da avere il valore preciso.

Per il risconto è leggermente più complesso, in quanto mentre la logica del rateo arriva per competenza al 31/12, il risconto invece parte proprio da tale data per chiudersi nel momento della manifestazione economica. Per il suo calcolo bisogna contare, quindi, i mesi/giorni che vanno nell’anno nuovo e ripetere la stessa proporzione del rateo esaminata prima.

La logica dei ratei/risconti in senso ampio è la medesima, con l’unica differenza che non abbiamo il tempo per effettuare il calcolo preciso, ma occorre affidarsi a stime, a volte aleatorie.

Ratei passivi in senso ampio (ma tale terminologia non è molto utilizzata) sono ad esempio la svalutazione dei crediti insoluti od i costi di garanzia sui prodotti. In questi casi, si tratta di costi di competenza ma senza la corrispettiva uscita finanziaria, che forse, addirittura, non avverrà mai. Occorre dunque utilizzare il principio di prudenza.

Risconti attivi in senso ampio sono le rimanenze di fattori produttivi correnti e pluriennali, ovvero costi già sostenuti finanziariamente ma utilità economica ancora da impiegare negli anni successivi.

Anche in questo caso, in particolare per le rimanenze di fattori produttivi correnti, occorre affidarsi al principio di prudenza.

Per i fattori pluriennali c’è invece la nota tecnica dell’ammortamento.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 240

L'autofinanziamento

L'autofinanziamento è un fenomeno finanziario ed economico.

Nel primo caso esso migliora il rapporto con le fonti esterne di finanziamento, contribuendo a rendere più autonoma l'azienda.

Idem nel secondo caso, in cui a partire dagli utili realizzati nell'esercizio, si possono generare nuovi investimenti.

Una prima distinzione vi è tra l'autofinanziamento in senso stretto e quello in senso lato.

Il primo coincide con gli utili di periodo, a prescindere dalla loro successiva distribuzione sotto forma di dividendi.

Esso è un sottoinsieme del secondo, che comprende anche tutti i costi non monetari di competenza: i costi futuri presunti, le perdite future presunte e l'ammortamento, ossia il consumo dei fattori produttivi pluriennali.

La logica è semplice, infatti, dagli utili, che sono risorse generate come surplus della gestione, si vanno a sommare anche tutti i costi che non sono stati pagati e che quindi corrispondono ad un risparmio di uscite, ossia risorse comunque disponibili per alimentare gli investimenti in condizioni di autonomia.

Altra distinzione è tra autofinanziamento statico e dinamico.

Nel primo caso consideriamo il momento in cui si calcola l'autofinanziamento, di solito il 31/12, dopo aver determinato il reddito.

Nel secondo, invece, si considera il momento in cui si forma l'autofinanziamento, ossia il sorgere di un ricavo di vendita con prezzo remuneratore.

Ultima distinzione è tra autofinanziamento durevole (o permanente) e temporaneo.

Anche in questo caso ragioniamo sul fattore tempo.

Tra le diverse componenti che prima abbiamo visto, certamente il dividendo può essere considerato autofinanziamento temporaneo, così come i costi e le perdite future presunte, almeno fino a che non si verifichi l'effetto negativo temuto. L'ammortamento, invece, è autofinanziamento durevole, in quanto si tratta di un processo di solito molto lungo nel tempo, così come gli utili destinati a riserva e non distribuiti: anche questi sono da considerarsi autofinanziamento durevole, in quanto stabilmente destinati all'azienda.

Esistono due metodi di calcolo dell'autofinanziamento, proprio in funzione delle sue caratteristiche descritte in apertura:

- il metodo patrimoniale
- il metodo reddituale.

Ogni metodo ha poi due varianti: esistono infatti il metodo patrimoniale diretto ed indiretto ed il metodo reddituale diretto ed indiretto.

Per semplicità e brevità, si rimanda al testo per l'analisi completa delle formule.

Qui ci si soffermerà solo sul metodo patrimoniale indiretto, la cui formula coincide con il calcolo dell'autofinanziamento in senso ampio: $A = R + cfp + pfp + Cffr$.

In cui:

- A è l'autofinanziamento;
- R è il reddito d'esercizio;
- cfp sono i costi futuri presunti;
- pfp sono le perdite future presunte;
- Cffr sono i consumi dei fattori a fecondità ripetuta o molto più semplicemente l'ammortamento.

È bene sapere che i primi due addendi sono anche detti capitale "autogenerato", mentre i secondi capitale "rigenerato".

Si fa riferimento, dunque, a risorse generate direttamente dalla gestione in modo autonomo per sostenere gli investimenti e di risorse recuperate mediante il meccanismo dell'ammortamento, che consentiranno il reinvestimento in nuovi fattori pluriennali senza ulteriori esborsi monetari.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 400

Il break even point

Il break event point, anche detto in italiano punto di pareggio, indica il perfetto equilibrio tra i costi ed i ricavi della produzione.

È quindi uno strumento molto utile e semplice, soprattutto quando un'azienda vuole lanciare un nuovo prodotto o pianificare un investimento, in quanto consente di conoscere preventivamente quale dovrà essere il fatturato, ad esempio, per coprire i costi di gestione.

Occorre quindi determinare il totale dei costi della produzione, sommando i costi fissi (costanti per definizione) e quelli variabili (che dipendono proporzionalmente dal volume produttivo).

Bisogna poi porre l'equazione con il totale dei ricavi, ipotizzando che tutti prodotti realizzati siano venduti e che quindi non esistano rimanenze.

La formula classica prevede l'individuazione della quantità di pareggio, ossia del numero fisico di beni da vendere per eguagliare i costi totali.

Dopo una serie di semplici passaggi algebrici, per i quali sia rinvia per brevità alle slides, si ottiene la seguente formula: $Q = CF/(p-cv)$.

In cui:

- Q è appunto la nostra incognita, quindi la quantità di pareggio;
- CF sono i costi fissi;
- p il prezzo unitario di vendita
- cv i costi variabili unitari.

Per cui se l'azienda riuscirà a vendere più unità del prodotto sarà nell'area degli utili e se invece non dovesse riuscirci, subirebbe delle perdite.

Naturalmente, modificando l'incognita possiamo anche sapere, ad esempio, il prezzo di "pareggio" (in formula $CF/Q + c$) o l'utile atteso ($(p-c) \cdot Q - CF$).

Lo strumento è tanto utile, quanto semplice come detto e contiene alcuni limiti applicativi:

- che vi sia identità tra quantità prodotta e venduta
- che il prezzo unitario di vendita rimanga costante qualunque sia la quantità venduta
- che i costi variabili siano proporzionali
- che la produzione sia omogenea nel tempo e nello spazio
- che si trascuri ogni riferimento qualitativo della produzione
- che i costi fissi rimangano assolutamente invariati
- che i valori di costo e di prezzo previsti assumano "condizione di certezza"
- infine, che la capacità massima degli impianti sia individuata

Forse più interessante del punto di pareggio è il punto di "fuga".

Esso è una sorta di sottoinsieme del primo, da cui però sottrae i cosiddetti costi monetari, ossia quei costi cui corrisponde un'immediata uscita finanziaria: si pensi, ad esempio, ai costi per le materie prime, ai costi del lavoro, agli interessi passivi, insomma ai fattori produttivi correnti.

Tale punto, che necessariamente si trova più a sinistra del BEP (nell'area dunque delle perdite), rappresenta proprio il limite alla permanenza nel mercato dell'azienda.

In altri termini, se l'azienda non riesce nemmeno a coprire i costi di cui sopra dovrà abbandonare immediatamente il mercato.

Se invece, pur essendo in perdita, almeno i costi monetari fossero coperti, può restare nel mercato, sperando di recuperare nel medio-periodo una posizione migliore.

Si può collegare anche il BEP con l'autofinanziamento, soprattutto se osserviamo graficamente il fenomeno.

Si nota infatti come, sempre nell'area delle perdite, si generi il capitale autogenerato quindi una componente dell'autofinanziamento: ciò significa che anche in perdita un'azienda si può autofinanziare.

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 351

I gruppi aziendali

Tra le forme di aggregazione più diffuse che caratterizzano i percorsi di sviluppo delle aziende, vi sono i gruppi.

Essi hanno delle caratteristiche precise:

- pluralità di soggetti giuridici autonomi;
- unicità del soggetto economico;
- stabilità dei legami societari, garantiti dalla presenza di partecipazioni azionarie.

In altri termini, un gruppo di aziende consiste in un insieme di società formalmente e giuridicamente autonome, ma che hanno una sola guida strategica al vertice del controllo. Si tratta di alleanze, accordi molto stabili e duraturi in quanto si basano sullo scambio di quote del capitale sociale.

Tali partecipazioni possono essere dirette, indirette (mediante altre società) o reciproche.

I gruppi possono avere una struttura semplice, complessa, a “catena” o mista.

Nel primo caso, ad esempio, A controlla B (oppure A controlla B, C e D) in quanto ne possiede una quota significativa del capitale.

Nel secondo caso A controlla B, che controlla C che a sua volta controlla A e così via.

Nelle strutture complesse abbiamo poi in sostanza più livelli di controllo, più “intrecci” societari sempre con una capogruppo (anche detta holding).

I gruppi possono poi classificarsi in:

- nazionali, internazionali o globali, a seconda della localizzazione geografica;
- pubblici o privati, in base al soggetto economico;
- grandi, piccoli o medi, in base alla dimensione;
- orizzontali, verticali o conglomerati, in base all’attività svolta. I gruppi orizzontali svolgono, in sostanza, la medesima attività, i gruppi verticali rappresentano invece filiere integrate, ossia svolgono attività in sequenza a partire dalla materia prima sino al prodotto finito. Infine, i gruppi conglomerati svolgono attività totalmente diverse le une dalle altre, con l’obiettivo di diversificare il rischio imprenditoriale.

Tra le ragioni principali che spingono le aziende alla creazione di gruppi, ritroviamo:

- operare delle ristrutturazioni aziendali per favorire lo sviluppo
- fronteggiare stati di crisi
- ridurre la complessità
- ridurre il rischio di impresa
- conseguire delle “economie” di scala e di scopo
- aumentare la capacità di credito
- sfruttare la leva azionaria
- raggiungere finalità occulte

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 89 e 455

La strategia

Il termine strategia nasce in ambito militare nell'antica Grecia e letteralmente significa "condurre gli eserciti".

Oggi la parola strategia è volgarizzata, divenendo un sinonimo di importante.

In generale, può dirsi che la strategia in azienda fa riferimento agli obiettivi di lungo periodo ed alla pervasività di un modo di operare, organizzarsi e allocare risorse per raggiungere proprio tali obiettivi e creare valore.

Strategia vuol dire quindi scegliere in quali mercati operare, con quali prodotti/tecnologie ed in che modo.

Si fa riferimento al livello più alto delle idee imprenditoriali, che poi divengono tattiche ed operative, dovendosi tradurre l'orientamento strategico di fondo in singole funzioni (marketing, finanza, logistica, gestione del personale, ecc. le cosiddette "politiche" aziendali) ed attività concrete.

La strategia si può analizzare su due livelli:

- corporate;
- business.

Nel primo caso, parliamo di scelte di sviluppo aziendale, di strategie di portafoglio, organizzative, economico-finanziarie e soprattutto sociali, ossia rivolte verso gli stakeholder nell'ottica di definire e comunicare il profilo, i valori e l'immagine aziendale.

Nel secondo, si fa, invece, riferimento alle scelte competitive delle singole aree strategiche di affari, che si orientano verso il contenimento dei costi, la differenziazione orientata alla qualità o la concentrazione in una "nicchia" di mercato. Qui l'azienda si confronta con i clienti, i fornitori, i competitors (attuali e potenziali).

Esistono, infine, numerosi strumenti per la valutazione della strategia, quindi per comprendere se le scelte messe in campo risultano efficaci o viceversa è necessario cambiare rotta.

Si possono utilizzare, ad esempio, diverse matrici che nascono negli studi americani di management, con il vantaggio di essere strumenti diagnostici molto semplici da usare e chiari nelle informazioni che rilasciano. Tra esse ricordiamo la SWOT (dagli acronimi *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*), il modello BCG (si tratta di 4 quadranti, realizzati in base al posizionamento dell'azienda in mercati ad alto potenziale di crescita o viceversa in declino, sulla base della propria leadership o di una quota di fatturato relativamente piccola), oppure l'ultima (di origine italiana però) che valuta la formula strategica, sia a livello aziendale (nel complesso quindi, valutando appunto il successo reddituale ed il successo sociale), che di singola ASA (i parametri sono successo reddituale e successo competitivo).

Riferimenti testo:

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, ed. Giappichelli, pag. 144 e 439